UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE
CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MODELO DE PLAN DE SUCESIÓN PARA LA FORMACIÓN DE CUADROS Y RELEVO GENERACIONAL DE PROFESORES INVESTIGADORES EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL SURESTE MEXICANO.

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

EN LA LGAC:

ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

PRESENTA

MAEE. ROSA EVA LÓPEZ HERNÁNDEZ

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

DRA. SILVIA PATRICIA AQUINO ZÚÑIGA.

EN CO DIRECCIÓN

DRA. NORMA AGUILAR MORALES

VILLAHERMOSA, TABASCO; MAYO DE 2022.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/1545/2022
Villahermosa, Tabasco; a 10 de agosto de 2022

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
P R E S E N T E

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dra. Silvia Patricia Aquino Zúñiga** (directora) y la **Dra. Norma Aguilar Morales** (codirectora), dirigieron y supervisaron la tesis:

"MODELO DE PLAN DE SUCESIÓN PARA LA FORMACIÓN DE CUADROS Y RELEVO GENERACIONAL DE PROFESORES INVESTIGADORES EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL SURESTE MEXICANO."

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Rosa Eva López Hernández** egresada del Doctorado en Administración Educativa. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Manuela del Socorro Camacho Gómez, Dra. Norma Aguilar Morales, Dra. Silvia Patricia Aquino Zúñiga, Dr. José Félix García Rodríguez, Dra. Edith Juliana Cisneros Chacón, Dra. Deneb Elí Magaña Medina y Dra. María Cruz Cuevas Álvarez; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que el interesado efectuó. Por lo tanto, ***puede imprimirse.***

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
D I R E C C I Ó N

c.c.p. Archivo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con el título: "Modelo de plan de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores en una universidad pública del sureste mexicano", de la cual soy autor y titular de los derechos de autor.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa, para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada, y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 15 días del mes de agosto del año 2022.

Autorizó

C. Rosa Eva López Hernández

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. Rosa Eva López Hernández; estudiante del programa de Doctorado en Administración Educativa con registro PNPC 004400 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada: "Modelo de plan de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores en una universidad pública del sureste mexicano".

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 15 de agosto de 2022.

C. Rosa Eva López Hernández

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Dedicatorias

Ofrezco este trabajo a quienes han sido un gran soporte durante mi peregrinar.

Dios.

Gracias Señor por tu ayuda para llegar a la cima, sobre todo por enseñarme a valorar cada una de mis penurias durante el ocaso… pero principalmente, por mostrarme la importancia de recibir un nuevo amanecer.

Pablo⁺ y Gloria⁺ (P*adres*).

Agradezco el haber sido investida de una identidad humilde y modesta que me obligó a forjar un carácter fuerte, así como perseverante; que me induce a derribar cada obstáculo del camino… extrañándolos siempre.

Paloma y Mitzunori (*Hijos*).

Desde pequeños me incentivaron para forjar mejores expectativas y como grandes guerreros, también colaboraron con mis deberes… Gracias por ser mi inspiración para levantarme cuando desfallezco, por ser el motivo que me provoca construir, y a no sucumbir en la adversidad… Los amo.

Leonardo (*Nieto*).

Por llegar a la vida, poner mi mundo de cabeza y convertirte en la luz de “mi corazón” … Te amo.

También a quienes me han acompañado en este camino, en diversas etapas:

Genaro Hernández Montejo⁺, Miguel Hernández Díaz, Edwin Chan López, Carlos Everardo, Vicky Hernández, Robert Sánchez, Carmen Julia Torres M., Mario Esquivel R., Lupita Gómez Jiménez.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Agradecimientos

A quienes coadyuvaron en la ejecución de este proyecto.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT].

Por el apoyo económico autorizado, con el cual fue posible realizar esta investigación, la estancia internacional en España y los congresos: (a) internacional en Varadero, Cuba; y (b) nacional en Mérida, Yucatán.

Dra. Silvia Patricia Aquino Zúñiga,

Fue un honor trabajar con usted. Gracias por aceptar guiarme, dedicar su tiempo, compartir sus conocimientos, así como sus experiencias de una manera sencilla y loable… le agradezco de corazón cada una de sus enseñanzas.

Dr. Jon Olaskoaga-Larrauri,

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Mi gratitud por haber fungido como mentor, provocar mi asomo a la ciencia y motivarme para que cada día desee generar nuevos conocimientos.

Sujetos de estudio. (*Profesores investigadores y funcionarios que se desempeñaban en un puesto clave en la Universidad).*

No escribo sus nombres porque el consentimiento informado no permite revelar sus identidades. Pero esta situación no impide que les agradezca que hayan concedido la entrevista y que además tuviesen la confianza de expresar sus conocimientos, percepciones, así como los significados, que fueron la base de esta investigación.

Juicio de expertos. (*Investigadores de diversas Instituciones de Educación Superior*).

Por el compromiso adquirido, no me es posible anotar sus nombres. Sin embargo, hago patente mi agradecimiento por el espacio y los comentarios expresados en la evaluación de los modelos… Gracias por el tiempo invertido.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Resumen

El Profesor Investigador [PI] representa a uno de los principales actores de la educación terciaria debido a que: (a) realiza la transferencia del capital intelectual hacia el estudiante que se encuentra en formación, (b) diseña y ejecuta las investigaciones, y (c) efectúa gestiones para divulgar la ciencia.

En ese sentido, se detectó que la problemática de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] radica en que la planta académica está envejecida en un 32.5% y representa a los que tienen 50 años a más edad, a pesar de ello, no se ha implementado un procedimiento para el reemplazo de los PI; de allí la importancia de identificar cómo coadyuvan los Planes de Sucesión [PS] en la Gestión del Talento Humano [GTH], para proyectar el relevo generacional en la universidad pública del sureste mexicano.

Esta investigación se realizó a la luz de las teorías: relaciones humanas, nueva teoría de las relaciones humanas y teoría de desarrollo organizacional. Se determinó hacerlo bajo el enfoque cualitativo con el diseño de estudio de caso de tipo exploratorio, porque existen pocas investigaciones sobre los planes de sucesión hacia el ámbito educativo. Los datos se recolectaron por medio de guías de entrevistas semiestructuradas, con las cuales se entrevistaron a cinco PI y a 12 funcionarios que ocupaban puestos clave. El análisis de los datos se realizó con el software ATLAS.ti 9, para la codificación se utilizó el método deductivo e inductivo, con la aplicación del primer y segundo ciclo.

Como resultado se identificaron 13 categorías para el constructo PS y nueve para GTH, con ellas se analizaron las coocurrencias, se generaron redes

semánticas, así como diagramas Sankey. De esta manera se explica la interacción de las categorías dentro de cada constructo y para finalizar el estudio, se realizó una combinación de PS y GTH.

Dentro de los hallazgos resaltan: (a) las políticas educativas externas dan pauta para que los PI impartan en pregrado, mínimo una materia; (b) las autoridades universitarias no han implementado planes de sucesión, a pesar de que varias Divisiones cuentan con académicos en etapa madura; (c) se imparten cursos de capacitación, pero no forman parte de un plan de desarrollo personalizado; (d) la universidad no cuenta con manuales de perfil de puestos, ni de procedimientos; y (e) opera con documentos no actualizados como el estatuto del personal académico.

Como aportación a la ciencia, se diseñaron modelos teórico y práctico para realizar planes de sucesión para los PI próximos a jubilarse, los cuales fueron validados por juicio de expertos. También se elaboraron los componentes del modelo metodológico para la implementación, así como un plan de acción. Se aclara que no se refleja la óptica sindical ni de recursos humanos, porque no autorizaron la entrevista.

Palabras clave: Profesor investigador, planes de sucesión, gestión del talento humano, relevo generacional, universidad pública.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Abstract

The Research Professor [PI] represents one of the main actors in tertiary education because: (a) he/she transfers intellectual capital to the student in training, (b) designs and executes research, and (c) takes steps to disseminate science.

In this sense, it was detected that the problem of the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] lies in the fact that the academic staff is aged 32.5% and represents those who are 50 years old or older, despite this, a procedure for the replacement of IPs has not been implemented; hence the importance of identifying how Succession Plans [PS] contribute to Human Talent Management [GTH], to project the generational replacement in the public university of the Mexican southeast.

This research was conducted in the light of the following theories: human relations, new human relations theory and organizational development theory. It was determined to do it under the qualitative approach with an exploratory case study design, because there is little research on succession plans in the educational field. Data were collected through semi-structured interview guides, with which five IPs and 12 staff members in key positions were interviewed. Data analysis was carried out with ATLAS.ti 9 software, using the deductive and inductive method for coding, with the application of the first and second cycle.

As a result, 13 categories were identified for the PS construct and nine for GTH, with which cooccurrences were analyzed, semantic networks were generated, as well as Sankey diagrams. In this way, the interaction of the

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

categories within each construct was explained and, to conclude the study, a combination of PS and GTH was performed.

Among the findings, the following stand out: (a) external educational policies provide guidelines for IPs to teach at least one subject at the undergraduate level; (b) university authorities have not implemented succession plans, despite the fact that several Divisions have academics at a mature stage; (c) training courses are given, but are not part of a personalized development plan; (d) the university does not have job profile or procedure manuals; and (e) it operates with outdated documents such as the academic personnel statute.

As a contribution to science, theoretical and practical models were designed to carry out succession plans for IPs nearing retirement, which were validated by expert judgment. The components of the methodological model for implementation were also developed, as well as an action plan. It is clarified that neither the union nor the human resources perspective is reflected, because they did not authorize the interview.

Key words: Research professor, succession plans, human talent management, generational replacement, public university.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Contenido

Capítulo I. Introducción/2

Antecedentes del problema/2

Necesidad del relevo generacional en las organizaciones./2

La edad en la planta laboral universitaria./4

Las universidades públicas mexicanas y el personal académico envejecido./5

Planteamiento del problema/8

Pregunta de investigación/10

Preguntas específicas de investigación./11

Objetivos de la investigación/11

General./11

Específicos./11

Supuesto/12

Justificación/12

Limitaciones al estudio/17

Resumen capitular/18

Capítulo II. Revisión de la literatura/21

Antecedentes/21

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Estudios realizados en otros países./22

Estudios elaborados en México./29

Plan de Sucesión/31

Conceptos/33

Elementos/35

Gestión del Talento Humano/38

Bases teóricas/43

Sistema legal que rige a la universidad pública del sureste mexicano/51

Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco./52

Contrato Colectivo de Trabajo SPIUJAT 2019-2021./53

Manual de Organización./55

Políticas de Recursos Humanos./56

Estatuto del Personal Académico./57

Capítulo III. Método/60

Diseño metodológico/60

Tipo de estudio/61

Descripción del sujeto y objeto de estudio/61

Definición de las categorías/63

Instrumento/70

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Validez de contenido/71

Confiabilidad/72

Protocolos de recolección de datos/74

Primer acercamiento al campo./74

Última inmersión en el campo./75

Juicio de validación por expertos hacia el modelo/80

Capítulo IV Resultados/83

Plan de Sucesión/83

Cultura organizacional./86

Curva de aprendizaje./88

Desarrollo de Carrera./90

Evaluación./93

Indagatoria de saberes qué es Plan de sucesión./94

Indagatoria de significados del sujeto acerca del Plan de sucesión./95

Liderazgo./96

Prácticas sólidas./99

Problemática./99

Propuestas del responsable para el Plan de sucesión./103

Propuesta para el Plan de sucesión./104

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Saberes del Profesor investigador./108

Transferencia del conocimiento./110

Coocurrencia del constructo PS./112

Gestión del Talento Humano/118

Desarrollo de liderazgo./121

Entrenamiento del talento./122

Estímulos externos./126

Identificar al talento./128

Lineamiento institucional./133

Medición de la productividad./139

Posicionamiento en el mercado./139

Retención del talento./140

Retención del talento con justicia./141

Coocurrencia del constructo GTH./143

Plan de sucesión con la gestión del talento humano/145

Coocurrencia de los constructos Plan de Sucesión y Gestión del Talento Humano./146

Capítulo V Discusión y conclusiones/161

Discusión/161

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Planes de Sucesión./162

Gestión del Talento Humano./174

Hallazgos/189

Confrontación teórica y metodológica/194

Respuestas a las preguntas que originaron la investigación/195

Futuras líneas de investigación/197

Conclusiones/198

Capítulo VI Propuesta/204

Modelo teórico/205

Descripción del modelo teórico./206

Modelo práctico/209

Interpretación del modelo práctico./210

Componentes del Modelo metodológico/215

Plan de acción/221

Referencias/224

Apéndices/241

Apéndice A. Matriz por dimensiones y medidas de la investigación/241

Apéndice B. Dimensiones identificadas para Planes de sucesión/250

Apéndice C. Dimensiones identificadas para Gestión del talento humano/260

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice D. Guía de entrevista semi estructurada: Profesor Investigador/267

Apéndice E. Guía de entrevista semi estructurada: Puestos Clave/269

Apéndice F. Guía de entrevista semi estructurada: Abogado/271

Apéndice G. Guía de entrevista semi estructurada: Coordinación Académica/273

Apéndice H. Oficio, Solicitud de cita y anexos/275

Apéndice I. Consentimiento Informado/278

Apéndice J. Oficio, Solicitud de anuencia para la transcripción de la entrevista/280

Apéndice K. Oficio, Solicitud de validación del modelo por juicio de expertos/281

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tablas

Tabla 1 Edad de la planta académica/13

Tabla 2 Antigüedad de la planta académica/14

Tabla 3 Género de la planta académica/15

Tabla 4 Tesis a nivel doctoral que se han realizado de los planes de sucesión/22

Tabla 5 Tesis a nivel doctorado que se han realizado en gestión del talento/25

Tabla 6. Categorías identificadas durante la investigación/64

Tabla 7. Reporte de las categorías analizadas en la investigación/70

Tabla 8. Sujetos entrevistados en el primer acercamiento al campo/74

Tabla 9. Códigos de identificación por entrevistado/75

Tabla 10. Sujetos entrevistados durante la recogida de la información/76

Tabla 11. Reporte general de la investigación/79

Tabla 12. Valoración de los jueces expertos hacia el modelo propuesto/81

Tabla 13. Coocurrencia del constructo PS/113

Tabla 14. Coocurrencia de los constructos PS y GTH./148

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Figuras

Figura 1. Sistema del Plan de Sucesión/37

Figura 2. Teorías que sustentan esta tesis/46

Figura 3. Entrevistas solicitadas a los puestos claves, concedidas y denegadas por jerarquías./77

Figura 4. Red semántica del constructo Plan de Sucesión y las categorías que lo conforman./84

Figura 5. Diagrama Sankey de los códigos de Plan de Sucesión./112

Figura 6. Red semántica del constructo Gestión del talento humano y las categorías que lo conforman./119

Figura 7. Diagrama Sankey de los códigos de Gestión del Talento Humano./143

Figura 8. Diagrama Sankey de la coocurrencia del Plan de Sucesión y Gestión del Talento Humano./146

Figura 9. Modelo de interacción entre PS y GTH./159

Figura 10. Modelo teórico entre Planes de Sucesión y Gestión del Talento Humano, con sus autores./205

Figura 11. Modelo Práctico entre Planes de Sucesión y Gestión del Talento Humano/209

Figura 12. Planes de acción del Comité Gestor de PS/221

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Capítulo I

Introducción

Capítulo I. Introducción

Antecedentes del problema

Necesidad del relevo generacional en las organizaciones.

Las organizaciones (trátese de empresas, industrias, fábricas, pymes y universidades) están enfrentando un problema común con respecto al envejecimiento de su planta laboral cuyo fenómeno se está haciendo evidente en diversos países. Valle, Martín y Romero (2001) revelaron a principios del tercer trimestre del 2000, que España tenía el 74 % de la población activa entre las edades de 25 a 54 años (11% lo constituían los mayores), y la tasa de desempleo era de 14% (lo que significaba un 5% por encima de la media europea).

Como estrategia, la alta dirección reconoció el valor de la función del área de Recursos Humanos por lo que las empresas incorporaron profesionales con títulos universitarios (ya que carecían de un nivel académico de formación). Esta acción reflejó un incremento de: (a) 71% en las empresas gallegas, (b) 81% las que competían en mercados internacionales y (c) 92% las empresas de capital extranjero.

Posteriormente, se identificó que las empresas formaban personal para trabajar en equipo porque querían lograr que los empleados realizaran multitareas, no obstante, también se reconoció la falta de planes de carrera diseñadas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

En el 2016, La Confederación Española de Organizaciones Empresariales reportó que entre 2002 y 2015 la población activa, entre 45 y 64 años se incrementó en 3.4 millones de sujetos; dicho segmento ha sido afectado por el alargamiento del ciclo formativo de los jóvenes o, la salida anticipada de los trabajadores de más de 60 años.

Ante tal tendencia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD, 2019] estudió cómo se correlacionaba la vejez contra la antigüedad de 1980 a 2019, y mostró que por cada 100 personas en edad de trabajar (20-64 años), el número de personas mayores de 65 años aumentó de 20 a 31. Para 2060, es probable que casi se duplique a 58.

Para el caso de América Latina, Collins (2003) expuso, si la generación de los "*baby boomers*" (en Estados Unidos) decidiera retirarse o jubilarse en grandes cantidades a finales de esa década, no habría suficientes trabajadores jóvenes para reemplazarlos (esta cohorte agrupa a los nacidos entre 1946 a 1964) y es la generación más grande.

En el mismo sentido, Calo (2008) publicó, los países desarrollados estaban habitados por personas que envejecían rápidamente y era evidente en el ámbito laboral de Estados Unidos, donde el segmento de las personas mayores de 55 años estaba creciendo muy rápido y, por el contrario, los trabajadores que tenían entre 35 a 44 años estaba decreciendo. Bajo ese marco, era sustancial que las organizaciones reflexionaran sobre la importancia de transferir el conocimiento, para que se realizara antes de que los posibles jubilados se retiraran.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La edad en la planta laboral universitaria.

La problemática del envejecimiento también se reflejaba en la academia, las estadísticas de las universidades australianas reportaron que estaban próximos a ser afectados porque entre un quinto y un tercio de los académicos se jubilarían en una década, lo que ocasionaría que algunas de ellas perdieran la mitad de su liderazgo en los años venideros (Hugo y Morriss 2010).

Ellos expusieron que se podrían realizar contrataciones a los jubilados que laboraban en organizaciones así como en las industrias, pero se tendría que “invertir” para reenfocar la actividad que desarrollaban; lo que implicaba considerar algunas estrategias como la capacitación en las actividades sustantivas (es decir, en rubros que son parte esencial del programa educativo) para desarrollarse como son: la impartición de clases, comprensión de la teoría relevante, la actualización en su disciplina, evaluación, tutorías, revisión por pares, entre otras, para garantizar la calidad en el proceso de la enseñanza.

En ese sentido, en el 2011 Loomes y McCarthy publicaron que en Australia se reflejaba el incremento de los costos de los servicios médicos, la jubilación y la incertidumbre laboral de las organizaciones. Indicaban el 49% de la población laboral oscilaba entre 55 y 64 años, lo que contrastaba con: (a) 59% de Estados Unidos, (b) 60% de Nueva Zelanda y (c) 65% de Escandinavia (Lesser, Farrell y Payne 2005, citados por Loomes et al. 2011).

Por su parte, Stein, Rocco y Goldenetz (2001) realizaron estudios en una universidad del medio oeste estadounidense y argumentaron que el área de

recursos humanos debía incluir la edad en la toma de decisiones, para considerarla en la formación y desarrollo profesional del personal, de esta manera se asegurarían que fuera acorde a las áreas de oportunidades.

No obstante, hay ciertas ventajas que se obtenían al contar con personal mayor y que no fueron valoradas en algunos ámbitos educativos como: (a) experiencia, (b) juicio sólido, (c) ética de trabajo ejemplar, (d) influencia en la cultura de trabajo y valores, entre otras.

Bajo el marco anterior se hizo necesario reflexionar en algunas opciones que podría considerar recursos humanos para retener al personal altamente calificado en las universidades como: (a) reducir temporalmente el tiempo de labores (lo que provocaría el mismo efecto en el salario), (b) desconexión del lugar de trabajo y asignarlo a una nueva carrera, (c) cambiar de rol dentro del espacio de trabajo, entre otros; ya que el trabajador mayor es un valor activo del negocio por lo que, si los trabajadores pudiesen elegir entre permanecer, retirarse o regresar en ciertos periodos (ya sea a tiempo completo o de manera parcial), podría minimizar la escasez proyectada de trabajadores calificados y experimentados.

Las universidades públicas mexicanas y el personal académico envejecido.

La Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM] reconocida como la mejor universidad no sólo de México sino de América Latina, fue fundada el 22 de septiembre de 1910 en la Ciudad de México (UNAM, 2021a). Cuenta con

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

campus y sedes en toda la república mexicana y escuelas de extensión en Estados Unidos de América, Canadá, China, España, Costa Rica, Francia, Inglaterra (UNAM, 2021b).

La oferta académica para programas de licenciatura es de 129 carreras, así como 61 programas de posgrados. En el Portal de estadística universitaria (UNAM, 2020a) informa que la población escolar fue de 360,883 (fecha de corte al 5 de marzo de 2020). Los Artículos científicos registrados en *International Science Indicators* [ISI] fue de 23,273 (fecha de corte: 31 de enero de 2020).

Las Estadísticas del Personal Académico de la UNAM (2020b) reportan que en 2019 se contaba con un total de 41,796 académicos de los cuales: 5,480 son profesores de carrera (13.11%); 24,510 de asignatura (58.64%); 2,676 investigadores de carrera (6.40%); 4,530 técnico académico (10.84%) y 4,600 ayudantes y otros (11.01%).

Con respecto a la edad, los académicos están en los rangos de: (a) 70 años o más: 2,314 (5.54%); (b) 65 a 69 años: 2,900 (6.94%); (c) 60 a 64 años: 4,302 (10.29%); (d) 55 a 59 años: 4,981 (11.92%); y (e) 50 a 54 años: 4,990 (11.94%), lo que representa un total de 46.63% docentes considerados de edad madura. En lo referente a la antigüedad se muestra: (a) 30 años o más (16.99%); 27 a 29 años (4.82%) y (b) parte administrativa, 30 años o más (0.27%); 27 a 29 años (0.22%).

La Universidad Autónoma Metropolitana [UAM], (2021a) fue fundada en 1974 en la Ciudad de México y está integrada por cinco unidades educativas: Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco (UAM, 2021b). El

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Informe de actividades UAM (2020) reporta que en 2019 se atendió una población de 59,705 alumnos en 82 programas de licenciatura y 112 programas de posgrados de estos, el 73.2% son reconocidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT], dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad [PNPC].

Se publicaron 2,202 productos científicos de investigación: 1,713 artículos; 295 libros y 194 capítulos de libro. También se generaron un total de nueve patentes: ocho de alcance nacional y una en el extranjero.

UAM (2020) reporta que la planta académica está conformada por 3,037 docentes de los cuales, más del 88% cuenta con el grado de maestro o doctor, y aproximadamente el 38% pertenece al Sistema Nacional de Investigadores [SNI]; están organizados en 262 cuerpos académicos que son reconocidos por la Secretaría de Educación Pública [SEP].

La edad promedio de los académicos es de 58.7 años y se reflejan en los siguientes rangos: (a) 13.2% son mayores de 70 años, (b) 34.5% de 61 a 70 años de edad, (c) 28.8% tienen entre 51 a 60 años; lo que muestra un total de 76.5%.

Se realiza la revisión anterior con la finalidad de reflexionar sobre el punto crítico latente que podría existir sobre todo si: (a) el claustro docente decidiera tomar la jubilación y retirarse de las universidades, (b) en tiempos de pandemia la planta universitaria se redujera súbitamente; como consecuencia, el conocimiento, la experiencia y el bagaje científico que les agrega valor a las universidades, se perderían.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Es por ello que se hace necesario recurrir a estrategias administrativas encauzadas a mitigar el impacto que reciben las instituciones educativas cuando se retiran o jubilan dichos trabajadores, quienes poseen amplios conocimientos profesionales y empíricos en las operaciones diarias.

Planteamiento del problema

El profesor investigador es el mayor capital de una entidad educativa sobre todo cuando el docente adquiere conocimientos certificados así como reconocidos en las áreas administrativas y técnicas, pero cuando la experiencia se vuelve más explícita, así como meticulosa hacia las áreas sustantivas que mantienen a la universidad en los rankings de popularidad, es cuando la gestión del talento cobra gran relevancia en la administración universitaria, porque son ellos los que conforman el capital intelectual en esa cadena de valor.

Pero alcanzar ese conocimiento experto que se demanda para el óptimo desempeño en un puesto de trabajo conlleva preparación académica, adiestramiento y capacitación. En ese sentido Graeme y Morriss (2010) indican que se requiere de siete a nueve años para desarrollarse como académicos bien calificados, y si fuese necesario acreditarse, hay que agregar años de práctica supervisada. Es de suma importancia considerar el impacto que se ocasionaría ante la pérdida de este tipo de personal por lo que se vuelve una necesidad imperante el planificar con antelación su salida de la institución.

De allí la importancia de un estudio que permita realizar la transferencia del conocimiento tácito (Rojas y Torres, 2017) del personal que se retira, a las

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

nuevas generaciones que coadyuvan con la formación de recursos humanos, y que aportan a la innovación tecnológica.

Dentro de este contexto se encuentra la problemática de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] ya que cuenta con una planta académica madura que rebasa los 50 años de edad. Los datos duros del cuarto Informe del rector (UJAT, 2020) muestran que 32.49% rebasa los 50 años o más y 12% cuenta con una antigüedad de más de 31 años (incluye a profesores investigadores de tiempo completo, medio tiempo, asignatura).

Si en breve, estos profesores investigadores decidieran retirarse de la Universidad, se perdería el cúmulo de conocimientos científicos y técnicos especializados que han adquirido, así como de la amplia experiencia con respecto a los procedimientos que se realizan en las gestiones, tanto en la universidad como fuera de ellas cuando se realizan concursos para el financiamiento en las investigaciones.

También serían afectados los diversos programas de licenciatura y posgrado reconocidos por su calidad en las gamas de: (a) acreditación internacional, (b) PNPC por el Conacyt, (c) Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior [CIEES], y (d) Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. [COPAES]; que representan 44 licenciaturas y 44 posgrados.

Estos programas iniciaron a finales de los 80´s por las últimas reformas hechas a la Educación Superior en México, con el propósito de mejorar la infraestructura educativa e incrementar el número de docentes, orientados

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

hacia: (a) reorganización del personal docente (incentivos a la investigación tales como SNI, PROMED, cuerpos académicos); (b) proliferación de evaluación externa, así como de métodos de acreditación (CONAEVA, CIEES, COPAES, CONACYT, PNPC que permiten el acceso a los fondos públicos); y (c) Reformas en la financiación de las IES (FOMES, PRONAD, PROADU, PIFI, PROFOCIE) (Olaskoaga-Larrauri, Rodríguez-Armenta y Marúm-Espinosa, 2020).

Por lo que, para realizar el reemplazo de las vacantes se tendría que hacer con personal que no cuenta con el capital intelectual y la curva de aprendizaje llevará años por lo que, en el proceso de “aprender, tirar y rehacer” afectará la formación de futuros profesionistas, pérdidas en la asignación de recursos para la investigación, así como el posicionamiento de la universidad en el ámbito educativo.

Pregunta de investigación

¿Qué características teóricas y metodológicas debe tener un modelo de plan de sucesión para renovar la planta universitaria madura, y potenciar ese talento humano como estrategia para la formación de cuadros y el relevo generacional de profesores investigadores, en una universidad pública del sureste mexicano?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Preguntas específicas de investigación.

(a) ¿Cuáles son los referentes teóricos-metodológicos que sustentan el plan de sucesión, que permita sustituir a los profesores investigadores que tienen edad avanzada, así como potenciar ese talento humano, en una organización educativa?

(b) ¿Cómo realiza la universidad el relevo generacional y formación de cuadros de los profesores investigadores?

Objetivos de la investigación

General.

Proponer un modelo teórico de plan de sucesión para potenciar el talento humano de los profesores investigadores, que permita la relevación generacional y formación de cuadros por edad avanzada, en una universidad pública del sureste de México.

Específicos.

(a) Comprender el vínculo que existe entre el plan de sucesión y la gestión del talento humano para el relevo generacional, y formación de cuadros de los profesores investigadores, por edad avejentada.

(b) Conocer la percepción que tienen los puestos clave sobre la necesidad de implementar un plan de sucesión y gestión de los

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

profesores investigadores, para la formación de cuadros y relevo generacional por la edad madura.

(c) Validar por juicio de expertos la propuesta del modelo para el plan de sucesión.

Supuesto

Se requiere un modelo de plan de sucesión para gestionar el talento humano como estrategia, para el relevo generacional por la planta envejecida y formación de cuadros de los profesores de la universidad.

Justificación

Esta tesis se originó de la línea de generación aplicable al conocimiento referente a la administración de organizaciones educativas, que está direccionada al factor humano, con la finalidad de aportar un modelo enfocado al diseño de un plan de sucesión para el desarrollo laboral de los individuos y la conservación del conocimiento en la universidad del sureste mexicano.

Para ello, se hizo una revisión de la legislación y reglamentación con referencia: (a) Ley Orgánica, (b) contrato colectivo de trabajo, (c) manuales, (d) políticas y (e) estatuto general; así como en documentos alternos tales como el plan de desarrollo, entre otros con la intención de comprender cómo se gestionan los procesos en una escuela de pregrado. Pero no se encontró evidencias de que la universidad contara con información escrita, que estableciera la ejecución de un Plan de Sucesión [PS].

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Los datos duros reportaron que la situación de la planta laboral de la universidad ya está envejeciendo, como lo mostraron las siguientes tablas:

Tabla 1

Edad de la planta académica

No.	Clave División	Nombre de la División académica	Rango de Edad del Personal Académico						Total
			20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 49	50 o más	
1	DACA	Ciencias Agropecuarias	0	0	8	15	58	39	120
2	DACB	Ciencias Básicas	0	13	24	36	48	49	170
3	DACBIOL	Ciencias Biológicas	0	3	20	37	107	62	229
4	DACEA	Ciencias Económico Administrativas	0	1	16	38	195	105	355
5	DACS	Ciencias de la Salud	0	9	22	46	251	153	481
6	DACSYH	Ciencias Sociales y Humanidades	0	2	8	20	140	74	244
7	DAEA	Educación y Artes	0	1	9	45	120	124	299
8		Informática y Sistemas	0	2	2	4	53	55	116
9	DAIA	Ingeniería y Arquitectura	0	7	21	34	91	52	205
10	DAMC	Multidisciplinaria de Comalcalco	0	15	16	33	14	46	124
11	DAMJ	Multidisciplinaria de Jalpa de Méndez	0	3	19	22	8	9	61
12	DAMR	Multidisciplinaria de los Ríos	0	6	16	19	23	50	114
		Subtotal	0	62	181	349	1108	818	2518
		Porcentaje		2.46	7.19	13.86	44.00	32.5	100.

Nota: Datos tomados del cuarto informe del Rector (Ujat, 2020, p. 255).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tabla 2

Antigüedad de la planta académica

No.	Nombre de la División Académica	Rango de antigüedad del Personal Académico							Total
		Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 20 a.	De 21 a 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 35 años	Más de 35 años	
1	Ciencias Agropecuarias	9	30	26	26	10	11	8	120
2	Ciencias Básicas	75	22	29	14	16	13	1	170
3	Ciencias Biológicas	30	76	39	38	12	25	9	229
4	Ciencias Económico Administrativas	58	53	90	61	41	27	25	355
5	Ciencias de la Salud	66	75	205	41	23	27	44	481
6	Ciencias Sociales y Humanidades	28	31	93	23	35	19	15	244
7	Educación y Artes	19	34	145	48	33	11	9	299
8	Informática y Sistemas	2	8	65	24	11	5	1	116
9	Ingeniería y Arquitectura	25	60	39	20	14	32	15	205
10	Multidisciplinaria de Comalcalco	53	63	7	0	0	1	0	124
11	Multidisciplinaria de Jalpa de Méndez	45	9	3	2	0	2	0	61
12	Multidisciplinaria de los Ríos	29	36	42	7	0	0	0	114
	Subtotal	439	497	783	304	195	173	127	2518
	Porcentaje	17.43	19.74	31.10	12.07	7.74	6.87	5.04	100.

Nota: Datos tomados del cuarto informe del Rector (Ujat, 2020, p. 256).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Tabla 3

Género de la planta académica

Número	División académica	Nombre	Por género del Personal Académico		
			Femenino	Masculino	Total
1	DACA	Ciencias Agropecuarias	38	82	120
2	DACB	Ciencias Básicas	50	120	170
3	DACBIOL	Ciencias Biológicas	100	129	229
4	DACEA	Ciencias Económico Administrativas	134	221	355
5	DACS	Ciencias de la Salud	240	241	481
6	DACSYH	Ciencias Sociales y Humanidades	87	157	244
7	DAEA	Educación y Artes	167	132	299
8		Informática y Sistemas	31	85	116
9	DAIA	Ingeniería y Arquitectura	61	144	205
10	DAMC	Multidisciplinaria de Comalcalco	64	60	124
11	DAMJ	Multidisciplinaria de Jalpa de Méndez	26	35	61
12	DAMR	Multidisciplinaria de los Ríos	48	66	114
		Subtotal	1046	1472	2518
		Porcentaje	41.54%	58.46%	100.00%

Nota: Datos tomados del cuarto informe del Rector (Ujat, 2020, p. 252).

Por las razones enunciadas, se concibió una propuesta focalizada hacia el ámbito universitario y para ello se realizó el análisis de:

(a) La problemática que existía con respecto al promedio de la edad madura de los académicos que laboraban en la universidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(b) Los saberes reconocidos de la institución que versaba en la amplia experiencia (Machery, 2012) en las áreas de conocimientos y técnicas, que permitían el diseño de programas reconocidos a nivel nacional e internacional, que eran la base para formar el capital humano con un vasto bagaje científico que contribuía positivamente al sector productivo.

Se pensaba que esos conocimientos serían de beneficio para el contexto social por sus aportaciones, siendo una de ellas la inserción de especialistas instruidos con nivel académico y certificado en diversas disciplinas, con alto nivel competitivo. Dentro de este orden de ideas destacaba la importancia de implementar planes de sucesión para profesores investigadores de diversos programas educativos desde el nivel de pregrado en la entidad del sureste de México, para asegurar la permanencia, así como la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos.

En el mismo sentido, se beneficiaba al gestor del capital humano porque podría contrastar las incidencias laborales con un sistema que le permitiera sustituir vacantes de manera objetiva al identificar, gestionar y formar talento humano que podría provenir de: (a) profesores de tiempo completo, (b) profesores de medio tiempo, (c) profesores de hora/semana/mes, entre otros.

Los profesores candidatos a la sucesión se beneficiarían por su incursión en otros ámbitos académicos, lo que les permitiría desarrollarse de forma profesional al adquirir nuevos conocimientos.

Al realizar esta propuesta se contribuyó a la ciencia, por los siguientes aportes:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(a) Teórica, ya que se pudo contar con un modelo fundamentado por la teoría y la metodología, lo que contribuyó a la creación de un sistema que permitió conservar y transferir experiencias, así como saberes en las organizaciones educativas.

(b) Metodológica, porque describió cada proceso que interactuaban en el sistema con respecto al modelo, y a los instrumentos que se generaron para la implementación del mismo.

(c) Práctica, puesto que se estuvo en condiciones de aplicarlo en la universidad pública del sureste mexicano.

Sin una planeación de la sucesión de los profesores e investigadores (quienes son parte indispensable de la organización educativa), no se lograría que la transferencia del conocimiento fuera de calidad científica para los estudiantes, ni dichos programas lograrían mantenerse en los niveles de calidad.

Limitaciones al estudio

Algunas restricciones que aplicaron para este estudio fueron: (a) la literatura de planes de sucesión enfocada al ámbito educativo fue escasa; (b) la investigación únicamente describió los significados que los actores atribuyeron a los planes de sucesión dentro de la gestión del talento humano [GTH] y sólo durante el periodo en que se realizó la investigación; (c) las percepciones en el discurso que se expresaron, no pueden ser generalizadas para otros sujetos; (d) los hallazgos que se reportaron no pueden ser extensivos para otras

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

regiones de México; (e) el modelo no reflejó la óptica de algunos puestos claves como rectoría, recursos humanos, sindicato, entre otros, por causa de la pandemia de salud “coronavirus SARS-CoV-2”, el cual provocó la enfermedad por coronavirus de 2019 [COVID-19], lo que produjo el confinamiento en casa desde marzo de 2020 hasta principios del 2022 (se solicitó la cita por oficio, pero no se concedieron las entrevistas).

Resumen capitular

Esta tesis está compuesta por seis capítulos con los siguientes contenidos:

Primer capítulo. Presenta la problemática de la investigación, para ello se plantearon los antecedentes, el problema, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación y las limitaciones del estudio.

Segundo capítulo. Muestra la revisión de la literatura enfocada a los antecedentes que se habían realizado con respecto a otros abordajes, asimismo se expusieron las bases teóricas, la reglamentación de la universidad y las categorías que eran inherentes al estudio.

Tercer capítulo. Explica el marco metodológico utilizado, así como el diseño de la investigación, tipo de estudio, descripción de los participantes y objeto de estudio, definición de las categorías, instrumento utilizado, validez de contenido, confiabilidad, protocolos de recolección de datos, primer acercamiento al campo, recolección final para la investigación y, por último, juicio de validación por expertos hacia el modelo.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Cuarto capítulo. Se reportan los resultados que se obtuvieron en el campo por categorías y por unidades de análisis, de los constructos planes de sucesión, gestión del talento humano, asimismo se presenta la interacción que se genera entre ellos.

Quinto capítulo. Se expone la discusión y las conclusiones de la investigación.

Para finalizar, el sexto capítulo muestra la propuesta del modelo de plan de sucesión en dos momentos: (a) el que surgió derivado de la teoría, y (b) el que emergió del estudio de caso. Asimismo, se exponen los componentes del modelo metodológico y el plan de acción para ser implementado.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Capítulo II

Revisión de la literatura

Capítulo II. Revisión de la literatura

Antecedentes

Uno de los objetivos que tiene la ciencia de la administración es la de anticipar los posibles acontecimientos que pudiesen desestabilizar a una organización con el paso del tiempo, lo que incluye movimientos en su plantilla laboral por jubilación, retiro, enfermedad, muerte, entre otras y que afectan su posicionamiento en el mercado. En este sentido, los planes de sucesión se pueden ubicar en el elemento de planeación del proceso administrativo (Torres y Contreras, 2013; Yáber y Alfonzo, 2011) específicamente en la previsión.

Los planes de sucesión y la gestión del talento humano han sido analizados desde diversas perspectivas, algunos estudios encontrados en la revisión de la literatura son los siguientes:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Estudios realizados en otros países.

Tabla 4
Tesis a nivel doctoral que se han realizado de los planes de sucesión

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
Melquicedec Lozano. 2014. España. (Universitat Autónoma de Barcelona).	El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia.	(a). Determinar y analizar los factores de las etapas del proceso de socialización vinculación y pertenencia inicial de los descendientes de empresas familiares. (b). Identificar las relaciones causales entre los factores de las tres etapas del proceso.	Mixto. Cualitativo: estudio de cuatro casos de empresas familiares colombianas. Cuantitativo: 274 empresas localizadas en el Valle del Cauca, Colombia. Muestra: Entrevista a 4 directivos familiares (empresas de entre 162 y 2,000 empleados). Cuestionarios: 274. Obtención de información: En ambos casos, directamente. Análisis de datos: Cualitativo: entrevistas semiestructuradas, procesadas con Atlas/ti.	Cada una de las tres etapas del proceso está compuesta por varios factores, y que en las relaciones destaca principalmente la importancia de factores como el conocimiento, las condiciones contractuales, el modo de vinculación, el momento de vinculación, la realización profesional, la propiedad actual o el potencial, compromiso y la satisfacción. Además, se vislumbra que la socialización de descendientes influye en su vinculación a la empresa familiar y a su vez, la vinculación influye en la pertenencia de estos en el primer trabajo a tiempo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
			Cuantitativo: ecuaciones estructurales.	completo o pertenencia inicial de la empresa.
Alexandre José Schumacher. 2015. España (Universidad de La Rioja).	Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia.	Identificar cuáles son las principales variables que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares y cuál es la importancia relativa de cada una de esas variables, y, comprobar si las variables y su importancia en el éxito de la sucesión se mantienen con independencia del tipo de empresa familiar analizado.	Cuantitativo. Empírico. Muestra: 230 empresas del agronegocio de Paraná (Brasil), fundadas antes de 1995, cuentan con más de diez trabajadores y que han pasado por un proceso de sucesión. Obtención de información: encuestas telefónicas basadas en un cuestionario estructurado. Análisis de datos: Descriptivo, factorial, *cluster*, ANOVA, MANOVA, ecuaciones estructurales.	El éxito de la sucesión no se debe medir solo con factores objetivos y sí también con criterios subjetivos, pues, las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia pueden influir de manera importante en supervivencia de la empresa. Desde este punto de vista la sucesión se considerará exitosa cuando tras el proceso sucesorio las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene la armonía familiar.
María de los Ángeles Lucero Bringas.	El protocolo familiar como herramienta de gestión de la	Identificar y comprobar cuáles son las acciones dentro del protocolo familiar que	Cuantitativo. No probabilístico. Muestra:	Se definen dos modelos: uno de gestión empresarial y otro de gestión familiar, se relacionaron con la variable continuidad y se obtuvo un

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
2017. Argentina. (Universidad Católica Argentina).	familia empresaria.	contribuyen a las buenas prácticas en la gestión de la familia empresaria propiciando la continuidad de la empresa familiar.	Entrevista a 15 directivos familiares (empresas de entre 20 y 1,000 empleados). 220 cuestionarios. Obtención de información: encuestas por correo electrónico o papel. Análisis de datos: Correlación de Pearson, test *t de Student*, modelo de ecuaciones estructurales.	modelo superador que incluye los tópicos del *management* empresarial y familiar. Se le adicionó la variable “tener o no protocolo” y no resultó indistinta, por ello se afirma que el protocolo es una herramienta de gestión empresarial y familiar que contribuye a la continuidad. Como toda herramienta de gestión debe ajustarse a determinadas pautas de elaboración, implementación, control y retroalimentación para su buen funcionamiento. La comunicación y participación de los miembros involucrados son aspectos claves para un correcto desenvolvimiento.

Con respecto a las tesis de posgrado que se han realizado sobre gestión del talento, se encontraron:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tabla 5

Tesis a nivel doctorado que se han realizado en gestión del talento

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
Alexander Fernando Vinueza Jara. 2017. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.	Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador	Proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador (p. 6).	Enfoque: mixto. Cuantitativo. (a) Clima organizacional. Dimensiones: autorrealización; involucramiento laboral y compromiso; apoyo del supervisor; comunicación y condiciones laborables. (b) Satisfacción laboral. Dimensiones: Satisfacción con la organización; satisfacción con las relaciones humanas; satisfacción con la producción de bienes y servicios; satisfacción con el control y supervisión; y satisfacción con la promoción y remuneraciones (pp. 9-13). Correlacional. Cualitativo. Datos de las dimensiones en estudio y su relación con la deserción del talento humano en su entorno	El modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá incrementar su productividad (p. 117).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
			laboral, que genera niveles de insatisfacción laboral (p. 71). 170 trabajadores (p. 75).	
Esther Jiménez López. 2017. España. Universidad de Navarra, Pamplona.	Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos.	Validar los cuestionarios de: (a) competencias y (b) motivos, con el personal directivo de España. Con ello, identificar cómo repercuten los tipos de talento directivo en los empleados y en las organizaciones (p. 25).	Metodología cuantitativa. Total: 10,835 directivos se avaluaron a sí mismos con relación a sus competencias y sus motivos, en un cuestionario en línea. (a) El cuestionario de competencias midió en 60 ítems, cinco dimensiones: estratégicas, interpersonales, autogestión, automotivación y autoliderazgo. (b) El cuestionario de motivo se midió en cuatro dimensiones: extrínsecos, intrínsecos, prosociales y trascendentes, en total fueron 24 ítems.	Se afirma la fiabilidad en ambos cuestionarios por los *Alphas Cronbach* obtenidos. Con el cuestionario de competencias se abarcan los factores primordiales que coadyuvan al éxito de la función directiva. Pero en las competencias estratégicas se destaca la escasa correlación entre la visión de la organización y el *networking*, así como entre la visión y la orientación al cliente. Con respecto al constructo motivos, se encuentra que no hay distinción entre los intrínsecos y los trascendentes

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
				encontrados fueron: (a) extrínsecos; (b) intrínsecos (en tres sentidos, aprendizaje, retos y satisfacción); (c) prosociales y (d) trascendentes.
Purificación Roch Martí. 2017. Valencia, España. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir.	La gestión del talento. Descripción y elementos que lo integran. Facilitadores y barreras.	Identificar cómo pueden las organizaciones convertir el talento en una fuente de ventaja competitiva sostenible.	Cuantitativo. Se enviaron 600 invitaciones a consultores de la Asociación Española de Coaching Ejecutivo, se obtuvo un máximo de 88 respuestas y un mínimo de 30. El cuestionario electrónico se alojó en un sitio web, de mayo a noviembre de 2016. Se organizó por secciones. 1. Atiende a la estructura de la organización. 2. Se centra en el papel de recursos humanos. 3. La importancia de los roles del departamento de recursos humanos. 4. Estudia el rol del mando intermedio. 5. El rol del equipo de alta dirección. 6. Rol del consejo de administración (centrándose en los propietarios	RRHH por lo general juega un rol administrativo, aunque también da cierto soporte a los directivos de línea. Actualmente son las grandes empresas las que llevan la delantera en materia de TM. Aún se le da poca relevancia al departamento de RRHH en la estructura de poder de las organizaciones españolas. Los directivos de todos los niveles de la organización juegan un papel muy importante en el TM, puesto que son estos los que están en contacto directo en el momento de la implementación de la estrategia, a través de las

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Autor, año y país:	Título de la investigación:	Objetivo:	Tipo de estudio:	Conclusión:
			que no son directivos). 7. Los sistemas de información de recursos humanos. 8. Se centra en el reclutamiento y selección de personal. 9. El desarrollo profesional y la retención del personal. 10. La gestión del desempeño. 11. La gestión del talento (aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, desarrollo y retención del personal). 12. Gestión del talento con los sistemas de incentivos. En total fueron 322 variables que fueron analizadas con el paquete estadístico SPSS v.22 (pp. 179 – 182).	competencias y las capacidades. El análisis de los elementos “Estructura” y “Procesos” que toma este trabajo como los facilitadores clave para la implementación del enfoque de gestión basado en el talento parece ser un obstaculizador más que un facilitador para la implementación de este enfoque en España. En general, las empresas españolas no cumplen con los principios de gestión basada en el talento y que aún las grandes empresas tienen un importante camino por recorrer, tanto en la Gestión del Talento, como en los elementos facilitadores estructura y procesos de comunicación y decisión (pp. 308 – 312).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Estudios elaborados en México.

Se han identificado tesis de investigación enfocados a los planes de sucesión, como es el de Ayala (2013) titulada: Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora, cuyo objetivo fue: Diseñar un modelo se sucesión para puestos clave ejecutivos, basado en el enfoque de competencias. Se realizó bajo el enfoque cualitativo transversal con el método descriptivo con un diseño no experimental, los instrumentos de recolección fueron la encuesta, entrevista, panel de expertos y la observación.

Los que participaron formaron parte del primer, segundo y tercer nivel organizacional: 141 empleados. Como resultado de la entrevista y con respecto a la transcendencia del plan de sucesión se reportó: respondieron que es necesario dar la oportunidad al personal para prepararse y participar como candidatos para ocupar puestos ejecutivos, lo anterior con la adecuada preparación y capacitación para desarrollar el talento interno.

En lo tocante a la gestión del talento humano se encontró a Moreno (2014) quien realizó investigación en la gestión de talentos como ventaja competitiva sostenible; concordancia entre percepciones y actitudes de directivos a cargo de recursos humanos y producción, con el objetivo de contribuir a comprender el alcance, definición e integración de la Gestión de Talentos, tema que no se encuentra totalmente consensado y presenta enfoques sobre los cuales es necesario abundar y clarificar. El estudio que se

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

realizó fue cuantitativo de corte transversal con las características de un estudio descriptivo, correlacional y exploratorio.

Se llevó a cabo en 45 organizaciones de alta y media-alta tecnología del Estado de Chihuahua. El instrumento que se aplicó fue un cuestionario (con Alpha de Cronbach de ,907) para determinar la correlación que existe entre las percepciones y las actitudes de los gestores de los recursos humanos y el área productiva, específicamente sobre los procesos administrativos que conformaban la Gestión de Talentos. Con respecto a los resultados expuso que pudieran indicar la falta de un proceso formal para la Gestión de Talentos o que sus componentes no estaban perfectamente identificables por la cadena de mando de la organización.

Con respecto a los artículos publicados, se ha encontrado que los planes de sucesión han sido abordados bajo otras vertientes:

(a) Desde el enfoque de la pequeña y mediana empresa [pymes], donde presentan las prácticas que se han realizado de generación en generación durante el traspaso del negocio.

(b) Distintas posturas que se orientaron hacia el proceso administrativo, considerándolos parte de la gestión del talento en un área indefinida y de manera endeble, pero no se ha encontrado un apartado que precise cuáles son los elementos que han de considerarse, ni un esquema que explique el proceso a seguir para diseñar dichos planes.

(c) Hacia la industria minera, turística, bancaria entre otras.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Pero la literatura fue escasa con respecto a la aplicación hacia las instituciones educativas.

Enseguida se presentan los constructos que se revisaron para la presente tesis.

Plan de Sucesión

Las organizaciones confieren a Recursos Humanos la responsabilidad de elaborar el PS con la finalidad de transferir los saberes tácitos y explícitos. Polanyi (1966, citado por Nonaka, 1994) publicó, el conocimiento tácito vive en el intelecto y en la memoria corporal, es decir el individuo no está consciente de cuánto sabe. Asimismo, Polanyi (1966, citado por Senker, 1995) especificó, el conocimiento tácito y el explícito tienden a confundirse: el primero es parte inherente a la persona y el segundo se fundamenta en la comprensión, así como en la aplicación de manera tácita.

Pero el hecho de que el conocimiento tácito sea un producto intangible no lo exime de ser evaluado, y los indicadores que lo hacen cuantificables son: eficiencia, costos y la rentabilidad (Nonaka, 2007). Con estas acciones, el aprendizaje que se transmite queda establecido en la cadena de valor, y ese capital intelectual queda instituido en la empresa creadora de conocimiento.

Vlak (2006) indica que los PS se utilizan para lograr una transición suave y segura, para que la empresa se mantenga en curso durante la ejecución del plan de negocios. Para ello Groves (2007) expone, para conseguir la

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

transferencia de la mejor forma, el líder podría utilizar una serie de mejoras enfocadas a potencializar al talento.

En otros estudios, Barnett y Davis (2008) explican, las organizaciones consideran seriamente planear la sucesión debido a una serie de tendencias y eventos que conllevan implicaciones económicas que afectan al negocio. Por lo tanto, es importante gestionar el relevo generacional porque “perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión” (Deloitte, 2010, p. 2).

Al respecto, Núñez-Cacho, Grande-Torraleja y Pedrosa-Ortega (2012) exponen que los PS concentran los futuros sustitutos para puestos de trabajo específicos y claves, para el posicionamiento de la organización.

En ese sentido, Appelbaum, Gunkel, Benyo, Ramadan, Sakkal, y Wolff, (2012) publican, es crucial considerar la transferencia del conocimiento de los empleados de alto nivel, al personal subalterno. A su vez, Pérez (2012) expresó, la finalidad es conservar el talento humano que se desempeña en puestos estratégicos, que cuenta con las competencias aptas para desempeñar las tareas con habilidad y destreza.

Por su parte, Alles (2016) asevera, los planes de sucesión no consideran una fecha específica, para que el empleado ocupe el puesto de trabajo en cambio, los planes de reemplazo sí consideran una fecha de asunción en el nuevo puesto.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Conceptos

Lansberg (1981, citado por Andrade, 2002) expresó que la sucesión es la entrega del liderazgo a la siguiente corriente generacional y bajo esa tónica, ha de considerarse como un proceso y no suponer que es un suceso fortuito.

Mientras tanto Campos y García (2012) conceptualizan la sucesión como la permanencia programada de un individuo que sustituye a otro y que, además, posee similares o mejores competencias.

Al respecto, Alles (2016) especifica que el plan de sucesión es un programa organizacional a través del cual se identifican los puestos de trabajo que son clave en la institución, posteriormente se reconocen a los posibles aspirantes al programa, se diseña un plan de formación y desarrollo para futuras vacantes en más de un puesto, pero sin determinar una fecha específica para un ascenso.

Por su parte, Ali, Mahmood y Mehreen (2019) citaron a Rothwell (2010), es primordial proyectar la sucesión para promover empleados con alto potencial para que sean competentes ante las posibles vacantes que se generen, y estar en condiciones de alcanzar las metas futuras establecidas por la alta dirección. También referenciaron a Luna (2012) porque puntualizó a los Planes de Sucesión como un sistema que proyecta a futuro considerando los objetivos de la organización, los recursos para ejecutarlos, así como las funciones a desempeñar; también propone adicionar un tiempo para el adiestramiento de

uno o varios trabajadores con la finalidad de que se preparen ante posibles contingencias derivadas del puesto de trabajo.

En ese sentido, Al Suwaidi, Jabeen, Stachowicz-Stanusch y Webb (2020) citaron: (a) Kesner y Sebora (1994), son como el salvavidas de una empresa, además sugirieron que los líderes empresariales eran fundamentales para su eficacia; (b) Richards (2008) la planificación de la sucesión ofrece rentabilidad más liderazgo, al proporcionar un proceso metódico así como transparente para localizar y desarrollar el talento interno; y (c) Wiesman y Baker (2013) la sucesión asegura el liderazgo permanente en los roles críticos, así como de incrementar el conocimiento intelectual.

Bajo el marco anterior, para este trabajo se asume, el plan de sucesión es un proceso que planifica la transferencia de los conocimientos tácitos y explícitos de un profesor investigador especializado, quien desempeña un puesto de trabajo clave, hacia un talento que labora en la universidad y que ha sido seleccionado con antelación por poseer competencias específicas, habilidades así como destrezas que garantizan la continuación de las actividades sustantivas de la institución generadora de conocimientos para que de esta manera se disminuya la brecha de aprendizaje, el impacto se minimice y no se afecte su posicionamiento en los rankings educativos.

Por puestos clave se hace referencia a las áreas que toman decisiones estratégicas de la universidad, asimismo con los profesores investigadores y que tienen interacción directa con ellos, tales como: Directores, Coordinadores, Jefaturas entre otras.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Elementos

Romano y Redondo (2013) reafirman el proceso de la evaluación, para determinar a qué puestos críticos podrían suceder las personas que sustituirán al profesional que abandonará la empresa. También plantean que el posible candidato labore en la organización para que paulatinamente se haga responsable de la toma de decisiones, de esta manera, poco a poco tome el control y el conocimiento de la operatividad estratégica de la organización.

En este tenor de ideas, Castilla (2014) expone que la organización cuenta con personal que posee talento y se enfoca en mejorar el desempeño de los puestos claves, pero indica que ha de realizarse de manera transversal.

En ese sentido y con el objeto de lograr un diseño óptimo en el proceso de planes de sucesión Church, (2014) propone cuatro pilares claves para planear la ejecución en la sucesión, con la intención de que los administradores los practiquen y refuercen en los líderes superiores para que con ello se logre la efectividad contra la sofisticación, ellos son: enfoque, consistencia, integración y responsabilidad.

También habrían de considerarse otras características para que se logre el aprendizaje con unas buenas prácticas de evaluación, pero centradas en el aspirante (Morselli, 2017); ya que los empleados son diferentes y tienen preferencias personales, por lo que se requiere una comunicación, así como un aprendizaje diferenciado (Gilbert, 2018). Por su parte, Ali, Mahmood y Mehreen (2019) consideran que los PS están directa o indirectamente relacionados con

la productividad de los empleados, asimismo, de cómo el desarrollo profesional y la evaluación de la actuación tienen una conexión entre ellas.

Cabe mencionar, el plan de sucesión aporta elementos que podrían ser utilizados a manera de insumos en otros procedimientos como el relacionado con los procesos y recursos administrativos, específicamente con las necesidades de capacitación del personal; y es que al contar con un PS se identifica cuáles son las oportunidades de mejora de cada individuo por lo que, el aprendizaje se enfoca en desarrollar los conocimientos, así como las habilidades para los puestos que se están preparando (gana el trabajador al adquirir conocimientos y gana la universidad en el sentido de que potencializa el talento humano, direcciona el recurso económico hacia la gestión del conocimiento, que a su vez incrementa los indicadores universitarios).

El PS se emplea en las organizaciones cómo un sistema, porque utiliza insumos, los procesa y entrega un resultado que, a su vez vuelve a entrar como un insumo en otro procedimiento. Enseguida se muestra de manera general, como aplica para la universidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

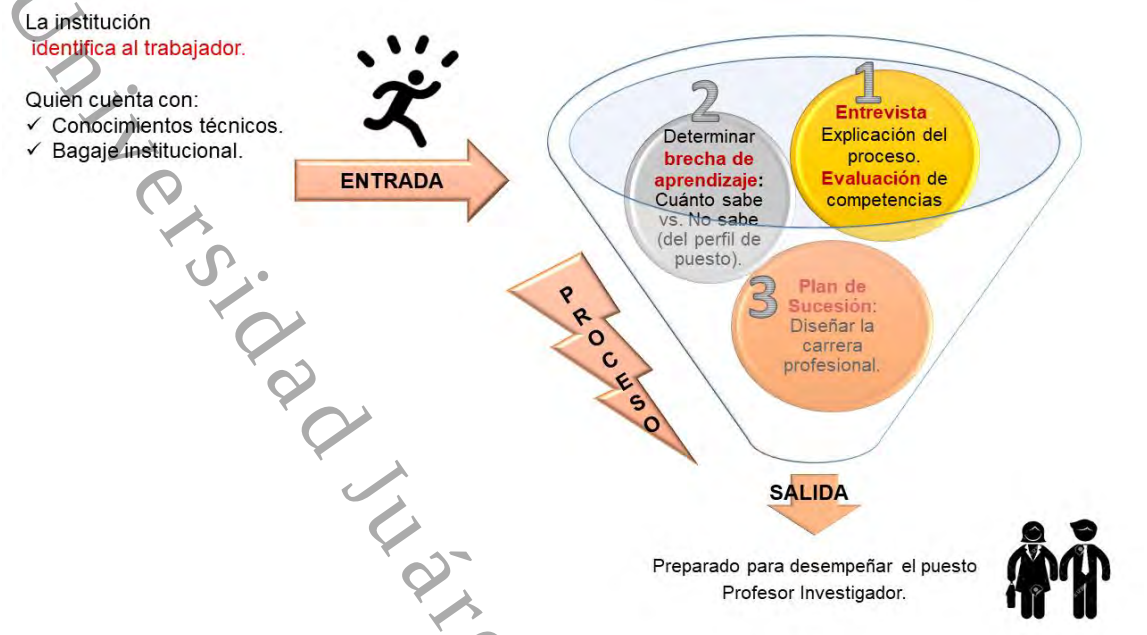


Figura 1. Sistema del Plan de Sucesión

En la figura 1 se reflejan los elementos de un método sistémico:

(a) Para la entrada, el administrador de recursos humanos identifica a un empleado que cuenta con los conocimientos técnicos y conozca los procedimientos de la organización, para ser preparado hacia el puesto de profesor investigador.

(b) El proceso se integra por tres fases: inicia con una entrevista con el trabajador que será preparado para explicarle en qué consiste el programa; luego se aplica una evaluación de conocimientos. Posteriormente, se determina cuál es la brecha de aprendizaje a cubrir esto es, cuánto sabe y cuánto le falta por aprender de los conocimientos que están enlistados en el perfil del puesto a desempeñar. Por último, se prepara un plan de sucesión que detalle cuáles son los conocimientos a adquirir, los tiempos y cómo será la forma de adquirirlos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(c) Como salida del sistema es entregar un personal preparado para desempeñar el puesto de profesor investigador. Este producto entra a un nuevo sistema como es el de la enseñanza y la investigación.

Gestión del Talento Humano

Los gestores empresariales exploran diversas estrategias que les permitan adquirir el talento idóneo para el puesto adecuado ya que, aunque se cuente con la solvencia económica hay ocasiones en que no es suficiente si no hay demanda de personal cualificado, de allí que algunos países se encuentran inquietos por la “fuga de cerebros”. Esto hace que los especialistas se preocupen por no atraer talentos de segunda pero los de primera, se quedan fuera del territorio; es indudable que el retorno de dichos talentos agregará valor al país ya que colaborarán con la transformación de la sociedad del conocimiento científico, así como de las universidades que impactan directamente en el ámbito organizacional (Zweig, 2006).

Cuesta (2010) menciona que la gestión del talento humano [GTH] también se puede llamar gestión del recurso humano o gestión humana y se refiere a la dirección, guía y conducción de los individuos que laboran en una entidad, mismos que son portadores de su conocimiento; aunque, si los empleados no son leales hacia la organización, no se logrará el posicionamiento en el mercado laboral (Martínez y Martínez, 2010).

Con el devenir del tiempo es necesario asegurarse que cuando se efectúe la transferencia de los conocimientos empresariales, como en el caso

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

de una jubilación, se elija a un candidato interno para la vacante de nivel superior o se esté en la disyuntiva de atraer a un talento externo pero lo que sí se requiere, es que cuente con competencias, aptitudes así como habilidades específicas para que los empleadores puedan considerar la contratación y que no se haga por presiones de manera social o, de la organización (Mckinnon, 2010).

Los planes de sucesión en ocasiones son considerados como sinónimo de los planes de reemplazo sin embargo Rothwell (2011) indica, mientras la planificación de reemplazo desarrolla al talento interno para cubrir puestos clave o para hacerse cargo de personas clave en emergencias, la planificación de sucesión desarrolla talento por nivel en el organigrama de la organización para prepararse para puestos más desafiantes en niveles más altos de responsabilidad. De esta manera, se puede comprender que los planes de reemplazo pueden ser un posible punto de inicio para ser usados como insumos en los PS y la gestión del talento.

En ese tenor Pérez (2012) considera, no es una tarea fácil el liderar o administrar el talento humano; se hace necesario identificar las destrezas de cada empleado, pero al mismo tiempo lograr que sigan coexistiendo de manera íntegra, caritativa y aptos con la finalidad de que se alcancen las metas individuales, así como grupales, para que se logre el mejor beneficio de la organización.

Para ello, Perdomo y Montenegro (2013) expresan, un plan de sucesión es un proceso que conlleva estrategia y metodología, dirigida hacia el desarrollo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

del talento humano que cuenta con potencial, para ocupar las vacantes críticas de la institución, con ello se asegura la creación y el posicionamiento de la ventaja competitiva en el mercado. Estos planes son trascendentales para la organización, ya que prolongan la existencia de los puestos de trabajo clave.

Aunado a lo anterior, Alonso y García-Muina (2014) indican que a través de la gestión del talento también se logra influir en la estrategia con dos dimensiones básicas: los individuos, quienes poseen amplio conocimiento sobre el negocio, y los puestos de trabajo clave que se adaptan a la innovación y sostenimiento de las ventajas competitivas.

No obstante, Church (2014) aclara que es muy frecuente quedarse atrapados en los planes de reemplazo a corto plazo, contra los planes de sucesión a largo plazo para el negocio; es por ello que los gestores del talento humano constantemente se encuentran en la búsqueda de alguna herramienta que les apoye en la medición, así como en la simplificación de los procesos.

La gestión del talento humano se ha considerado parte de la gerencia con respecto a los valores así como de los roles que deben de ejercer cada empleado dentro de la organización; y es a través del proceso administrativo el medio para insertar al recurso humano con base a las competencias que ha desarrollado, así como de los objetivos de la organización, aunque en algunos casos no es posible que sean los perfiles idóneos pero, que da orden al diseño de varios modelos que buscan la mejor manera de gestionar el talento humano (Majad, 2016).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

En ese sentido, García (2016) menciona que un excelente administrador del talento humano debe contar con destrezas y conocimiento sobre cómo atraer al candidato ideal para el puesto que se oferta, realizar la selección mediante el proceso administrativo y contratar al postulante idóneo para que sea parte de la organización; al mismo tiempo, conocer cuál es el impacto económico que se deriva por el ingreso del nuevo talento, tanto en los rubros de compensaciones como en el de motivación por alcanzar las metas de la organización.

No obstante, Smart (1999, citado por Alonso et al., 2014) plantea que la organización puede prosperar desde la técnica de contratación altamente calificada, con competencias laborales (Duque, García y Hurtado, 2017); que consiste en utilizar la técnica de pagos económicos superiores a la media del mercado, para cautivar y mantener al personal que cuente con talento, lo que trae como consecuencia que sólo las organizaciones que cuentan con gran posición financiera es la que pueda contratar al mejor.

De hecho, la gestión del talento es una de las ventajas competitivas de las organizaciones modernas y la identificación del talento se considera la tarea más importante para la gestión de recursos humanos (Sayadi, Mohammadi y Nikpour 2011, citados por Eghbal, et al., 2017). Existen esquemas que se aplican en este cometido, por lo que se plantean herramientas que se usan como evidencia de la administración de los recursos humanos y que incluso, se pueden integrar al portafolio de pruebas para que haya constancia del

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

desempeño (Eghbal, Hoveida, Seyadat, Samavatyan y Yarmohammadian, 2017; Rivero y Dabos, 2017).

Lo que se busca, es la eficiencia en los empleados, que gocen de un buen clima laboral (porque, al conducirse con gobernanza y transparencia, no habrá dudas con respecto a los ascensos y promociones hacia la cobertura de los puestos de trabajo que se generan). Esta práctica trae como consecuencia una mayor satisfacción laboral y un compromiso leal hacia el desempeño de sus funciones.

La literatura indica, no se pueden concebir los PS sin el diseño de los planes de carrera, ya que ambos elementos se utilizan como buenas prácticas para la gestión del talento humano porque ayudan a satisfacer las necesidades que se generan en las organizaciones (Vallejo y Portalanza, 2017). Para ello, es preciso comprender que, al momento de diseñar el plan de carrera del empleado, se determinen cuáles serán los futuros desafíos de la institución (Aenor, 2008, citado por Vallejo, et al. 2017).

Para complementar las afirmaciones anteriores Matabajoy-Montilla, Matabahoy-Tulcán y Obando-Guerrero (2018) mencionan que la gestión del talento busca optimizar las capacidades de los individuos en los ámbitos de habilidades y capacidades con la intención de que aporte conocimiento a la organización.

El talento refleja a un grupo de competencias que hacen hábil a la persona y que le permiten analizar y tomar la información que requiere, en un campo específico (Covarrubias, 2018).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Abdullah, Hafeez-Baig, y Gururajan (2019) indican, son cuatro temas clave para el desarrollo del talento: (a) gestión del desempeño, (b) entrenamiento de talento, (c) desarrollo de liderazgo y (d) adquisición de talento, en el ámbito de la educación superior.

Indudablemente que estas acciones traen como consecuencia una disminución en la rotación de personal, lo que trae consigo pérdidas monetarias por el continuo movimiento de personal en corto tiempo; la rotación de personal puede ser costoso para cualquier organización debido a sus efectos negativos sobre el desempeño (Narayanan, Rajithakumar y Menon, 2019).

Dichos autores, proporcionan un modelo que consta de cuatro pasos para la planificación de la sucesión: (a) el primer paso busca determinar los futuros requisitos de talento para el negocio. (b) El segundo, es cuantificar y categorizar el talento existente, en función de los requisitos futuros, para que se identifiquen las brechas. (c) en el tercer paso, se crean los planes de talento realistas (para cerrar las brechas de desarrollo interno) y, (d) el último paso, es asegurar la excelencia en la ejecución y la responsabilidad del proceso.

Para desarrollar la presente tesis se estipuló que fuese sustentada por las siguientes teorías.

Bases teóricas

Desde las antiguas civilizaciones, las primeras formas de administrar del ser humano fueron empíricas y surgió ante la necesidad de dar orden a los esfuerzos que se hacían de manera rudimentaria, por lo que comenzó a hacer

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

algunas guías o proyecciones con la intención de alcanzar la eficiencia de los productos que tenía a su alcance, de esta manera se forjaron nuevas formas de organización y con enfoques más específicos hacia determinadas disciplinas. Con base a esas experiencias generó diversas teorías, pero las que aplican para las instituciones son las de interés para este estudio ya que tiene como finalidad ofrecer postulados que expliquen la naturaleza de las organizaciones (Cárdenas, 2016).

Refiere Nonaka (2007, p.2) “desde Frederick Taylor hasta Herbert Simon, está la visión de la organización como máquina «procesadora de información»”, lo cual refleja los estudios hechos a lo largo del tiempo para establecer y determinar las conveniencias de gestionar lo que se forja en el camino.

Con esta idea se realizó una inmersión en la literatura, y se encontró que las investigaciones realizadas con referencia a los planes de sucesión han sido a la luz de las teorías: conductista básica; intercambio social (SET); de la vista basada en recursos (RBV), de la justicia organizacional percibida, de la congruencia, entre otras.

Sin embargo, para la presente investigación se determinó abordar las siguientes: (a) Teoría de las Relaciones Humanas, porque está enfocada al estudio del comportamiento de los talentos humanos, así de cómo influyen en la producción de la institución y (b) Teoría de Desarrollo Organizacional ya que busca el crecimiento de manera planeada, considerando entre dichas estrategias al talento, la organización (clima laboral) y el ambiente externo como

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

podrían ser: políticas educativas internacionales, indicaciones nacionales, organizaciones no gubernamentales, entre otras.

Aunque se han detectado algunos destellos de otras teorías (por el tipo de investigación que se realizó) sólo fueron plasmadas en la siguiente figura.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

MODELO DE PLAN DE SUCESIÓN PARA LA FORMACIÓN DE…

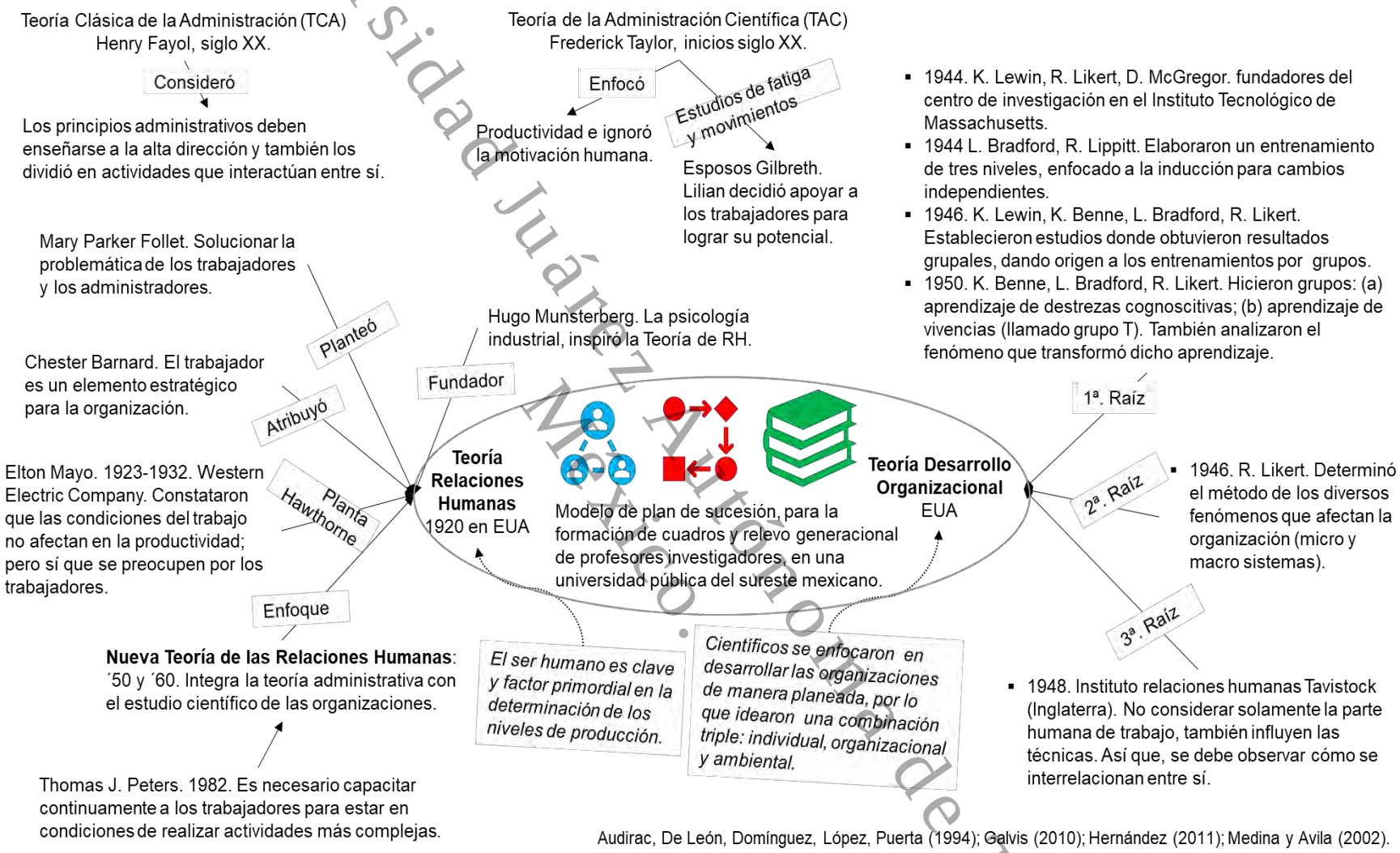


Figura 2. Teorías que sustentan esta tesis

Galvis (2010) y Hernández (2011) indican que los pioneros en el origen de la administración fueron: (a) Frederick Winslow Taylor, precursor de la Teoría de la de la Administración Científica (TAC); él se enfocó en la productividad evitando la parte personal, por lo que sus postulados transgredieron los derechos de los trabajadores; y (b) Henry Fayol, predecesor de la Teoría Clásica de la Administración (TCA), planteó que sus 14 principios administrativos eran intangibles y que afectaban la conducta administrativa, por lo que las dividió en grupos que interactuaban entre sí, y expuso que esa habilidad debía de ser enseñada a la alta dirección.

Algunos de los seguidores de Taylor fueron los esposos Gilbreth, describen Medina y Avila (2002), ellos se concentraron en el estudio de fatiga y movimientos llegando a la conclusión que cada vez que se reducían movimientos la fatiga también disminuía. Al mismo tiempo, Lilian también estudió cómo coadyuvar en el bienestar de los trabajadores y para ayudarlos a alcanzar su potencial se le ocurrió que, si querían aprovechar las oportunidades de una promoción en la empresa, de manera simultánea debían: (a) seguir desempeñando el trabajo para el cual fueron contratados, (b) aprender la posición jerárquica superior y (c) enseñar a su sucesor.

De Luna (2019) indica, para estudiar al factor humano hay que remontarse a la teoría clásica específicamente a la escuela de relaciones humanas, cuya teoría reconoce al ser humano como pieza clave y factor primordial en la determinación de los niveles de producción, principal finalidad de una organización.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

De acuerdo a Medina y Avila (2002), Munsterberg fundó la psicología industrial apoyándose en Taylor por lo que combinó la psicología con la Administración Científica; de esta manera estableció, con las condiciones psicológicas es factible lograr un incremento en el rendimiento.

Dichos trabajos inspiraron la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos de América en 1920, la cual pone en el centro del estudio al ser humano como una pieza clave y primordial para determinar los niveles de producción. Citando a Hernández (2011) uno de sus precursores fueron Mary Parker Follet quien planteó, en los seres humanos la clave del éxito son el principio científico con el conocimiento coordinado, metódico y sistemático, si se combina con la experiencia, así como el razonamiento, dicho conocimiento dará mayor aporte a la organización.

Otro investigador fue Chester Barnard quien reflexionó sobre las organizaciones como entes sociales que deben alcanzar sus metas y objetivos para alcanzar la eficiencia, es decir satisfacer las necesidades de los trabajadores para ello, debe lograr el equilibrio entre ambos. Otros de sus aportes fue reconocer la organización informal en la empresa, y considerar al empleado como el elemento básico y estratégico de la misma (Medina y Avila, 2002).

Elton Mayo fue uno de los principales precursores y participó en las tres etapas que se hicieron en la Planta Hawthorne donde identificó que, el factor humano era una variable que modificaba la producción y la efectividad (no importaron las condiciones de trabajo); no mostraron temor hacia el supervisor;

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

los trabajadores comenzaron a agruparse y formaron equipos de trabajo; desarrollaron objetivos comunes; el ambiente organizacional los motivó a trabajar (no fueron necesarios los supervisores para cumplir con los objetivos); cumplieron con los objetivos comunes; impartieron enseñanzas supervisoras a la rama operativa (De Luna, 2019).

En los años ´50 y ´60 surgió la nueva teoría de las relaciones humanas, donde se mezcla la teoría administrativa con los estudios científicos de las organizaciones. Las investigaciones de Thomas Peters mostraron algunos datos importantes: fue latente la necesidad de capacitación para que los trabajadores pudiesen realizar actividades más complejas; se hizo evidente que se necesitaba actualizar la maquinaria del trabajo por estar obsoleta y evitar los trabajos rutinarios; era preciso provocar la creatividad en los empleados; imperante tomar las medidas de seguridad; así como reconocer las mejoras que los empleados aportaban en la productividad (Medina, Avila, 2002).

La teoría de Desarrollo Organizacional [D. O.] se originó en los Estados Unidos de América. De acuerdo con Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (1994) se concibe como:

> Una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización (p. 17).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Estos autores explican que este movimiento fue derivado de la Segunda Guerra Mundial, porque se tenía la necesidad de incrementar la producción de las organizaciones; y detallan que se han identificado tres raíces, con marcadas diferencias. La primera surge en el Instituto Tecnológico de Massachusetts [MIT], allí se realizaron experimentos con relación a los fenómenos del comportamiento humano entre grupos, ideologías o de trabajo. Se dio en 1944, con los exponentes: Kurt Lewin, R. Likert, D. McGregor, fundadores del centro de investigación en el MIT. En el mismo año, L. Bradford, y R. Lippitt elaboraron un entrenamiento de tres niveles, enfocado a la inducción para cambios independientes.

En 1946 K. Lewin, K. Benne, L. Bradford, R. Likert establecieron estudios donde obtuvieron resultados grupales, que dieron origen a los entrenamientos por grupos. Hacia 1950 K. Benne, L. Bradford, R. Likert realizaron estudios con los grupos: (a) aprendizaje de destrezas cognoscitivas (grupo A); (b) aprendizaje de vivencias (llamado grupo T). El primero era para identificar el material de análisis y el grupo dos, para determinar los fundamentos teóricos. También se analizaron el fenómeno que transformó dicho aprendizaje.

La segunda raíz fue en 1946, R. Likert fundó en la Universidad de Michigan el Centro de Investigaciones Sociales; allí se determinó el método de los diversos fenómenos que afectan la organización (micro y macro sistemas). Allí se adquirieron los elementos psicológicos educativos y los constructos de la administración.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La tercera fue en 1948, cuando se inauguró el Instituto de relaciones humanas Tavistock (Inglaterra); los resultados mostraron considerar no solamente la parte humana del trabajo, sino que también influyen las técnicas por ello, se debe observar cómo se interrelacionan entre sí. En esta raíz se determinó cómo se conjugaban la tecnología con los integrantes del equipo de trabajo, y cómo se establecieron los grupos autónomos de trabajo.

Para comprender cómo puede provocarse el cambio en la universidad, se realizó una inmersión en las políticas que la rigen y que podrían ser una limitante en determinada situación.

Sistema legal que rige a la universidad pública del sureste mexicano

Para identificar cómo podría realizarse el proceso de planes de sucesión en el objeto de estudio, se analizó la legislación universitaria publicada en el apartado de “Oficina del abogado general” (UJAT, 2021a) con relación a los documentos que la gobiernan.

Bajo el mismo tenor se realizaron entrevistas con funcionarios administrativos que ocupaban un puesto clave en la universidad, para sustentar cómo era la experiencia en la operación, aplicando dichos lineamientos y políticas.

Los rubros que son inherentes a esta investigación, enseguida se describen.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Ujat (2021b), aprobada en 1987. El decreto 0662 considera: (a) Primero: “Que la educación es... el medio idóneo para desarrollar las facultades productivas y creativas del ser humano, permitiéndole la realización de sus potencialidades y capacidades en el aprovechamiento adecuado de los recursos que él posee” (p. 2); (b) Tercero: “... como “INSTITUTO JUÁREZ” y posteriormente “UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO”, ha sido la más importante Institución de educación superior en la Entidad, cuyos fines como organismo público, es formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad...” (p. 2); (c) Sexto: “... desarrollarse como centro de excelencia académica, y por lo tanto, cumplir con los fines que la propia sociedad le ha encomendado, entendida la excelencia, como el desafío cotidiano de realizar con calidad en extensión y profundidad, el quehacer universitario” (p. 3).

En el artículo cuatro se expone la finalidad esencial de la Universidad: “I. Impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad que satisfagan prioritariamente las necesidades...”; “II. Organizar y desarrollar actividades de investigación científica, tecnológica y humanística como tarea permanente de renovación del conocimiento...”; “III. Preservar y difundir la cultura a todos los sectores de la población... así como extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la educación Universitaria” (p. 4).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

En el artículo 20 se aclara: “El Rector será el representante legal de la Universidad, su funcionario ejecutivo y el Presidente del Consejo Universitario; durará en su cargo cuatro años, y podrá ser reelecto una sola vez” (p. 9).

Bajo el mismo tenor está concebido el artículo 26: “Para el cumplimiento de sus funciones, el Rector nombrará... Los Secretarios de Servicios y los Directores de Área, durarán en su cargo el periodo rectoral para el que fueron nombrados y sus funciones cesarán al tomar posesión los nuevos...” (p. 11).

Contrato Colectivo de Trabajo SPIUJAT 2019-2021.

Ujat (2021c), Define: (a) Antigüedad:

> Es el tiempo de servicio prestado por el Trabajador Académico en cualquiera de los tipos de personal establecido en el Título Segundo del Estatuto del Personal Académico, y computado a partir del primer ingreso bajo cualquier forma de contratación y en cualquier categoría (p. 13).

(b) Capacitación y adiestramiento “Preparación que proporciona la Universidad para que el Trabajador actualice y perfeccione los conocimientos en el área académica en que labora” (p. 14); (c) Trabajador académico “Persona física que presta sus servicios de docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura o apoyo técnico especializado conforme a los planes y programas establecidos por la Universidad (p.19); (d) Trabajador jubilado:

> Trabajador Académico, quien después de 25 años de antigüedad, ha dejado de prestar el servicio para el que fue contratado y goza

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

> de una remuneración vitalicia por parte de la Universidad en los términos previstos en este Contrato y demás ordenamientos legales (p. 20).

(e) Trabajador pensionado:

> Trabajador Académico quien, habiendo cumplido 55 años de edad y teniendo 15 años de antigüedad, ha dejado de prestar el servicio para el que fue contratado y goza de una remuneración vitalicia por parte de la Universidad en los términos previstos en este Contrato y demás ordenamientos legales (p. 20).

El rubro de las pensiones y jubilaciones se encuentra enmarcado en el capítulo quince. En la cláusula 103 indica:

> La Universidad se obliga, a partir del 01 de julio del año 2008, a cubrir a sus Trabajadores Académicos sindicalizados la pensión por jubilación cuando alcancen una antigüedad de 25 años de servicio y cuenten con la edad biológica mínima requerida en la siguiente tabla... (donde se indica los años que le faltan al trabajador para alcanzar los 25 años de servicio y la edad biológica mínima que se requiere) (p. 91).

Este contrato le concede gran relevancia al tema del desarrollo profesional y de la capacitación ya que se estipulan las bases para estos rubros en los capítulos: (a) Cuatro, numeral cinco respecto a la obligación de actualizar los conocimientos, numeral siete “Realizar los exámenes en las fechas y recintos universitarios de su adscripción” (p. 34); (b) 17, numeral dos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

"...comprenderá el otorgamiento de becas, la programación de cursos de pedagogía, actualización disciplinar y en especial de Didáctica de la Enseñanza, para impartir a los Trabajadores Académicos sindicalizados de acuerdo a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento" (p. 100).

También se reconocen las funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la cláusula 115 "... formulará planes y programas para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los Trabajadores Académicos... para ocupar una vacante o plaza de nueva creación y elevar su nivel de vida" (p. 101), asimismo la define en la cláusula 136: "Es el órgano encargado de: 1.- Formular planes y programas para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los Trabajadores Académicos en su actividad correspondiente de acuerdo a las bases establecidas en la Cláusula 114 del presente Contrato" (p. 110).

Manual de Organización.

Se define: "Documento que establece la organización administrativa de la misma y señala las funciones de sus distintas dependencias, que fue aprobado por el H. Consejo Universitario en su reunión extraordinaria del 11 de mayo de 1983" Ujat (2021d, p. 9). Sin embargo, no está publicado en la oficina del abogado general en el apartado de la legislación universitaria.

Al realizar la búsqueda en la web se encontró que Transparencia y Acceso a la Información Pública (2018) anunció en el 2016: "manual general de

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

organización de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco” aprobado en agosto de 1994.

En ese sentido, los sujetos de estudio expresaron en el discurso que la universidad no cuenta con algunos manuales:

> **11:10 in PC.11.20**
> *Se hizo un Manual de Organización que tampoco responde a las necesidades. Pero principalmente se tuvo que haber hecho también el Manual de perfiles de puestos, no lo tienen, eso es increíble o sea ¿qué es? ¿para qué nos sirve? bueno también nos sirve para evaluar el desempeño de las personas.*

> **22:53 in PC.12.20**
> *Recuerdo que hay una versión por allí pero no está en la parte de legislación, pero el manual de organización es la estructura general, las funciones generales. En términos de procedimientos y lo demás es una realidad que no tenemos un manual de procedimientos. No hay un manual de procedimientos, no hay uno de perfil de puestos, se ha intentado varias veces generarlo y no se ha tenido.*

> **22:60 in PC.12.20**
> *Hay muchos procedimientos internos. Al no haber un manual de procedimientos, pues hay un procedimiento interno que solamente se le hace de uso y de conocimiento al área que corresponda… no es algo que vamos a encontrar publicado ni nada de eso, pues es difícil a partir de eso.*

Políticas de Recursos Humanos.

En la página de la Universidad no están publicadas por lo que se solicitó una cita al funcionario del área por medio del proceso implementado para las entrevistas con un oficio, pero no autorizó la entrevista. En poco tiempo fue

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

sustituido, pero la persona que posteriormente ocupó el puesto de trabajo tampoco autorizó la entrevista. Ya no fue posible insistir por el confinamiento de la pandemia de salud (COVID-19) que, no se atendió al público desde marzo de 2020.

Estatuto del Personal Académico.

Ujat (2021e), fue aprobado en 1985. Indica que el modelo académico busca la excelencia en las funciones sustantivas por medio de: (a) enseñanza, (b) investigación y (c) difusión del conocimiento.

En el artículo cinco se establece el derecho a participar en programas de capacitación que permitan el desarrollo profesional de los académicos (este punto es la base del plan de sucesión, al permitir que se reduzca la brecha del conocimiento que posee el aspirante, y el puesto de trabajo que podría ocupar).

La universidad define a los profesores investigadores como:

> Artículo 16... aquellos que imparten sus clases frente a grupo realizando el proceso enseñanza-aprendizaje en todas sus fases, ya sea en nivel técnico, licenciatura o posgrado, complementando sus tareas docentes, con la investigación científica, tecnológica o humanística de acuerdo a programas institucionales de docencia y/o investigación (p. 10).

Para estar en condiciones de retirarse laboralmente, el artículo 72 señala “Cuando un miembro del personal académico alcance la edad de 55 años con

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

15 años de antigüedad, tendrá la opción de solicitar su pensión por vejez" (p. 23).

El presente Estatuto confiere al académico conocimientos para estar en condiciones de: (a) impartir docencia, (b) realizar investigación, (c) hacer difusión cultural y extensión universitaria, (d) dirigir tesis, (e) encabezar proyectos de investigación, (f) desempeñar actividades académico-administrativas, (g) Presentar ponencias en congresos nacionales e internacionales, (h) publicar artículos técnicos, (i) dirigir proyectos financiados, entre otros (artículos: dos, cuatro, seis, 34 y 40).

Con esta revisión se demostró que la universidad ha emitido normativas para gestionar el talento humano, sin embargo, no se encontraron evidencias acerca de los planes de sucesión que efectúan cuando se lleva a cabo el relevo generacional de los profesores investigadores, y es precisamente en este vacío donde se realiza la aportación, con la propuesta del modelo teórico metodológico expuesto en el capítulo seis de la presente tesis.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Capítulo III

Método

Capítulo III. Método

La investigación se realizó bajo la óptica cualitativa porque es el método que permitió resolver la pregunta, así como los objetivos referentes a esta tesis: diseñar un modelo de plan de sucesión para formar cuadros o relevo generacional de los profesores e investigadores. También porque se fundamenta en observaciones directas que no recurren a números ni a mediciones (Kerlinger y Lee, 2002).

Además, este enfoque permitió decodificar por niveles los significados de los sujetos, las observaciones y las interpretaciones que se realizaron de manera directa; del mismo modo, se pudieron identificar las interacciones de las etapas cíclicas simbólicas que se generaron, en este universo de representaciones (Alonso, 1988).

Diseño metodológico

Transversal, no experimental de manera exploratoria. Citan Rodríguez y Mendivelso (2018) transversal porque se realiza en el individuo una sola medición sin ninguna intervención, para describir y analizar lo encontrado. Estos datos que se toman con información transversal representan una mayor riqueza, porque son tomados sin ninguna restricción (Blundell y Costa, 2000).

No experimental porque únicamente se reportan los resultados encontrados es decir no se hace ninguna manipulación en el estudio.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Exploratorio porque, aunque este abordaje se ha planteado en la esfera organizacional, existen escasas investigaciones que muestren que el plan de sucesión se aplique para las instituciones educativas.

Bajo ese contexto, se realizó una inmersión en el campo (objeto del estudio) de febrero a marzo de 2020 para recuperar información que posteriormente se analizó e interpretó con un énfasis riguroso en el análisis de datos, con la finalidad de encontrar el esquema bajo la perspectiva del sujeto, así como determinar la importancia relativa al procedimiento (Edgar y Manz, 2017).

Tipo de estudio

El marco referencial interpretativo fue estudio de caso porque se investigó un fenómeno contemporáneo de manera profunda y dentro de su realidad, sobre todo cuando no son tan evidentes las diferencias entre el fenómeno y su contexto (Yin, 2014). Asimismo, esta investigación se realizó desde lo particular de la complejidad de la universidad, hasta comprender las actividades y los significados que se realizan en contextos trascendentales (Stake, 1999).

Descripción del sujeto y objeto de estudio

Con la intención de recuperar los saberes de los diversos actores que se encontraban inmersos en las actividades prioritarias de la universidad, se determinó como sujeto de estudio a los profesores investigadores, y para

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

triangular la información, se consideró a los funcionarios que ocupaban un puesto clave al momento de la investigación.

Los criterios de inclusión para los profesores investigadores fueron: (a) ser profesores e investigadores que estuvieran laborando en la universidad del sureste mexicano; (b) ser parte del Núcleo Académico Básico [NAB] o del Núcleo Académico Complementario [NAC]; (c) pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores [SNI]; (d) estar en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente [PRODEP]; y (e) ser integrante de un cuerpo académico.

Los criterios de exclusión: (a) los que tenían menos de 15 años como antigüedad laboral; (b) que la edad física fuese menor a 40 años, (c) que no realizara actividades de investigación en la universidad.

Con respecto a los puestos claves se determinaron los siguientes criterios de inclusión: (a) que estuviese laborando como funcionario y desempeñara actividades de puestos claves en la universidad, de acuerdo con el organigrama publicado en la página web; (b) que estuviera realizando actividades de coordinación en las divisiones académicas. Los criterios de exclusión: (a) que la antigüedad laboral fuese menos de 15 años; (b) la edad cronológica fuera menor a 40 años.

El objeto de estudio es la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco la cual es una institución de educación superior [IES] pública, que se encuentra ubicada en el sureste mexicano. Fue seleccionada por las características que reportó: (a) la planta del personal académico que laboraba en ese momento presentaba una edad madura 32.5 % y en pocos años habrían de jubilarse; (b)

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

la oferta educativa de calidad que ofrecía 44 licenciaturas y 44 posgrados en los niveles de consolidado, en desarrollo y reciente creación; y (c) el reconocimiento a nivel nacional (PNPC, CIEES, COPAES) como acreditaciones internacionales que serían afectadas seriamente por la ausencia de estos profesores investigadores.

Definición de las categorías

Las categorías que se identificaron en la literatura sobre el plan de sucesión y gestión del talento humano (ver los apéndices A, B y C), se asociaron a un código que a su vez fueron creados en el software ATLAS.ti 9 en la parte de entidades.

Para ello, se preparó la información de acuerdo a Saldaña (2021) con referencia al tipo de codificación: (a) deductiva, ya que se eligieron de manera a priori, es decir se adoptaron los preestablecidos por otros autores y (b) inductiva, porque se crearon de manera espontánea al revisar el discurso del sujeto en las entrevistas.

Enseguida se presentan las categorías identificadas durante la investigación y también se reporta la cantidad de repeticiones que expresaron los entrevistados. De acuerdo al ATLAS.ti (2021), el enraizamiento se refiere a cuántas citas están vinculadas a un código, y la densidad indica el número de enlaces a otros códigos (hipervínculos).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tabla 6.
Categorías identificadas durante la investigación

Tipo de codificación:	Dimensiones:	Categorías:	Descripción:	Enraizamiento:	Densidad:
Deductivo	Plan Suces	Cultura organizacional	PS Cultura Organizacional. Son las acciones que se ejecutan como parte de un proceso en la Institución Educativa, ya sea que estén reglamentadas o sean parte de usos y costumbres de la universidad.	100	2
Inductivo	Plan Suces	Curva de aprendizaje	PS Curva de aprendizaje. Es el discurso del sujeto que indica el tiempo que se requiere para alcanzar la experiencia para dominar un puesto de trabajo.	17	3
Deductivo	Plan Suces	Desarrollo de carrera	PS Desarrollo de carrera. Es cuando la Institución Educativa planea las acciones que se realizarán para potencializar el talento humano (llámese capacitación, mentoría, coaching, entre otros).	54	5
Deductivo	Plan Suces	Evaluación	PS Evaluación. Acciones que muestran que los trabajadores son calificados con determinados indicadores, en cierto tiempo.	18	5
Inductivo	Plan Suces	Saberes de PS	PS Indagación para saber qué es Plan de sucesión. Identificar en el discurso del sujeto	2	1

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Tipo de codificación:	Dimensiones:	Categorías:	Descripción:	Enraizamiento:	Densidad:
			si sabe qué es plan de sucesión, en el sentido que se describe en la literatura.		
Inductivo	Plan Suces	Significados del sujeto a PS	PS Indagatoria del significado por el sujeto. Evidencia cómo entiende el sujeto lo que es un plan de sucesión.	29	2
Deductivo	Plan Suces	Liderazgo	PS Liderazgo. Son las acciones y percepciones que demuestran cómo identifican a la Universidad, así como a los líderes que la dirigen.	44	2
Deductivo	Plan Suces	Prácticas sólidas	PS práctica sólida. Son las acciones que las autoridades de la universidad realizan, sin saber que son parte de un plan de sucesión.	19	2
Inductivo	Plan Suces	Problemática	PS problemática. Acciones que evidencian lo que representa un problema en la universidad, y las consecuencias de ello.	21	3
Inductivo	Plan Suces	Responsables, propuesta.	PS propuesta para el responsable. Es el área que podría ser la encargada de gestionar el Proyecto de plan de sucesión (de ser aceptado por la universidad).	38	1
Inductivo	Plan Suces	Propuesta	PS Propuesta. Son las acciones que el sujeto externó en el discurso, que pueden ser	105	3

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tipo de codificación:	Dimensiones:	Categorías:	Descripción:	Enraizamiento:	Densidad:
			incorporadas en el modelo teórico de plan de sucesión. Con éstas, se diseñará el modelo práctico de campo.		
Deductivo	Plan Suces	Retención de empleados	PS Retención del empleado. Son las acciones que se manifiestan para que el empleado desee continuar laborando en la Universidad.	0	0
Inductivo	Plan Suces	Saberes de profesores investigadores	PS Saberes del Profesor Investigador. Son los saberes que debe dominar el profesor investigador, que agregan valor a la cadena del conocimiento.	12	2
Deductivo	Plan Suces	Transferencia de conocimiento	PS Transferencia de conocimiento. Es el medio que se utiliza para potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas del empleado.	12	2
Deductivo	Gest Tal H	Desarrollo de liderazgo	GT Desarrollo de liderazgo. Se muestra cómo el talento humano logra adquirir la destreza del liderazgo.	5	4
Deductivo	Gest Tal H	Entrenamiento del talento	GT Entrenamiento del talento. Son las acciones de la Institución Educativa que muestran cómo se desarrollan las habilidades, el conocimiento y la destreza del talento (capacitación y adiestramiento).	52	4

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tipo de codificación:	Dimensiones:	Categorías:	Descripción:	Enraizamiento:	Densidad:
Inductivo Emergió	Gest Tal H	Estímulos externos.	GT Estímulos externos. Son los programas económicos alternos que complementan el salario de los profesores investigadores.	15	2
Deductivo	Gest Tal H	Gestión rendimiento del desempeño	GT Gestión del rendimiento del desempeño. Son las acciones encaminadas a incentivar al talento, para que haya producción con calidad y en determinado tiempo.	0	0
Deductivo	Gest Tal H	Identificar al talento humano	GT Identificar al talento humano. Discursos que exponen cómo se pueden detectar talentos humanos para ser incorporados exitosamente en el proceso de la universidad.	79	2
Inductivo Emergió	Gest Tal H	Lineamiento institucional.	GT Lineamiento Institucional. Evidencias de cómo se rigen en el actuar, con respecto a los lineamientos que emanan de la universidad y de las políticas educativas externas.	70	4
Deductivo	Gest Tal H	Medición adquisición del conocimiento	GT Medición de la adquisición del conocimiento. Evidencias que muestran la adquisición del conocimiento que ha recibido el talento. Se pueden considerar varios indicadores para tal fin.	0	0

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tipo de codificación:	Dimensiones:	Categorías:	Descripción:	Enraizamiento:	Densidad:
Inductivo	Gest Tal H	Medición de productividad	GT Medición de la productividad. Formas de transparentar que los productos que se generan por el talento, cuentan con calidad e impactan en el actuar de la Universidad.	2	2
Deductivo	Gest Tal H	Posicionamiento en el mercado	GT Posicionamiento en el mercado. Discurso que muestra lo importante que es el talento en la Universidad, también evidencia cómo contribuye al posicionamiento de la Institución Educativa en el mercado, (incluye el ranking).	1	2
Deductivo	Gest Tal H	Retención del talento	GT Retención del talento. Acciones que denotan cómo se retiene al talento o, qué se le ofrece para que ellos deseen continuar en la Institución Educativa.	8	5
Inductivo	Gest Tal H	Retención del talento con justicia	GT Retención del talento con justicia. Actuar de la autoridad que transparentan sus acciones en la justicia, es decir, se conducen de acuerdo a los lineamientos políticos, así como éticos para que el talento no se decepcione, y decida continuar por convicción en la Institución Educativa.	9	1
Inductivo	General Dat	Adscripción	Datos generales. Adscripción del entrevistado.	4	0

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tipo de codificación:	Dimensiones:	Categorías:	Descripción:	Enraizamiento:	Densidad:
Inductivo	General Dat	Antigüedad	Datos generales. Antigüedad laboral del entrevistado.	14	0
Inductivo	General Dat	Contratación	Datos generales. Tipo de contratación del entrevistado.	1	0
Inductivo	General Dat	Edad	Datos generales. Edad física del entrevistado.	14	0
Inductivo	General Dat	Estado civil	Datos generales. Estado civil del entrevistado.	1	0
Inductivo	Tesis import	Tesis, comentarios	PS Comentario a tesis. Son las expresiones del sujeto, con respecto a esta tesis.	31	2
Inductivo	Tesis import	Hallazgos	Hallazgo. Acciones y discurso del sujeto que muestran las percepciones y los significados, con temas que no se describen en la literatura.	88	3

Nota. Plan Suces, se refiere al plan de sucesión; Gest Tal H, a la gestión del talento humano; General Dat, hace referencia a los datos generales; y Tesis import, a la importancia de la tesis.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

De la exposición anterior se desglosa lo siguiente:

Tabla 7.
Reporte de las categorías analizadas en la investigación

Cantidad:		Descripción:
32	Total	Categorías identificadas durante la investigación.
03	Menos	Presentes en la literatura, pero no están en el discurso del sujeto de la universidad pública del sureste mexicano (PS, retención de empleados; GTH Gestión rendimiento del desempeño y GTH Medición adquisición del conocimiento).
29	Subtotal	
02	Menos	“Importancia de la tesis”, son comentarios a la investigación.
27	Subtotal	
05	Menos	“Datos generales”, información personal de los sujetos.
22	Total	categorías que son parte de las dimensiones: 13 corresponden a Plan de Sucesión. 09 corresponden a Gestión del Talento Humano.

Para el constructo de gestión del talento humano emergieron dos códigos: estímulos externos, así como lineamiento institucional. Se aclara que las categorías reportadas con poco enraizamiento fueron conservadas, porque la investigación es de tipo exploratoria y la intención es mostrar todas las que fueron identificadas en el campo, ya que podrían ser aplicadas para otras universidades o para otros contextos.

Instrumento

La ventaja del cualitativo es que utiliza la entrevista para reconocer las percepciones de los diversos actores con respecto a un fenómeno, por lo que

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

las interacciones entre sí mismos cobran voz durante el diálogo en donde el investigador puede realizar varios ajustes conforme transcurren las observaciones (Kerlinger, 2002).

Por ello se diseñaron guías de entrevistas semi estructuradas (anexos D, E, F y G) adaptadas a cada sujeto de estudio, con la intención de comprender las percepciones y significados que cada uno asigna a las categorías identificadas en la literatura. Las guías se componen de una serie de preguntas predeterminadas con la intención de "indagar" en el campo de estudio, pero el entrevistado tiene la oportunidad de no apegarse a la guía y de responder tan ampliamente como lo desee (McIntosh y Morse, 2015).

Validez de contenido

Martínez (2006) expone, la validez es alta cuando muestra el fenómeno que se estudió de manera clara y representativa en los resultados; esto se logra cuando el investigador cualitativo recolecta la información de manera meticulosa y detallada, pero además elige las técnicas adecuadas para el análisis de los datos.

A esta investigación se le reviste de valor al contenido con las técnicas propuestas por Creswell y Miller (2000) con respecto a los procedimientos, se eligió el de validez dentro de los enfoques y el de los paradigmas, específicamente los de:

(a) Enfoque del investigador: la triangulación. Se buscó la convergencia entre múltiples y diferentes fuentes de información para formar temas o

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

categorías en el estudio. En este sentido, el discurso de los sujetos se contrastó con la investigación documental (Contratos Colectivos de Trabajo: SPIUJAT 2019-2021; Estatuto del Personal Académico; Ley Orgánica; entre otros) así como la revisión de la literatura. También se traslapó la información obtenida de los profesores investigadores, con la de los funcionarios que ocupaban puestos clave.

(b) Enfoque de los participantes del estudio: verificación de miembros. Las transcripciones de las entrevistas se enviaron a los participantes y ellos confirmaron la credibilidad del relato narrativo (Apéndice J).

(c) Enfoque de personas externas al estudio: interrogatorio entre pares. Los modelos que se elaboraron (producto de la revisión en la literatura, así como de las categorías encontradas en el campo) fueron sometidos al escrutinio de los especialistas y con la retroalimentación recibida, fueron modificados (Apéndice K).

Confiabilidad

Cita Martínez (2006) la buena confiabilidad ha de ser congruente en diversos tiempos en cualquiera de las etapas: (a) interna, cuando varios investigadores analizan la misma problemática y emiten las mismas conclusiones; (b) externa, cuando de manera independiente se investiga una problemática o fenómeno, aunque en tiempos diferentes y al final coincidan en los resultados.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Por ello se aseguró la fiabilidad del análisis con las nomenclaturas que expone Saldaña (2021), cuando describió las codificaciones del primer y segundo ciclo. Con esa base sólida, se estuvo en condiciones para determinar las categorías de la investigación que sustentaron los conceptos, de acuerdo a su modelo simplificado de códigos a la teoría, para la investigación cualitativa.

La validez de contenido y la confiabilidad fueron consideradas cuando se preparó la guía de entrevista semiestructurada, por lo que el procedimiento fue: (a) al concluir el diseño de los instrumentos se enviaron para su validación a los expertos de manera alterna; (b) al solventar las observaciones del primer especialista, se envió la guía al siguiente experto; (c) se repitió la acción una tercera ocasión y con ello se consideró suficiente como validación.

El experto uno contaba con: (a) 22 años de experiencia profesional como gestor del talento humano de un centro de capacitación, (b) certificación internacional de evaluación y medición del aprendizaje [ASTD], (c) maestría con especialidad en la dirección del factor humano, (d) especialidad en proyectos de CONACYT, (e) auditor interno en procesos de calidad norma ISO-9001:2000 y (f) ponente en el Congreso Internacional de Ingeniería Industrial.

Para la segunda validación se enviaron los instrumentos a dos investigadores que han publicado en revistas internacionales y con experiencia de más de 25 años en docencia en posgrados de PNPC, para el CONACYT.

Con las guías de entrevistas mejoradas se realizó el primer acercamiento en la inmersión del campo en la universidad del sureste mexicano. Cuando surgieron dudas por parte del sujeto en la entrevista, se tomaron notas en la

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

bitácora de campo y cuando se regresó al trabajo de gabinete, se modificaron con el afán de hacerlas claras para la siguiente reunión de trabajo.

Protocolos de recolección de datos

La visita al campo de investigación se realizó en dos etapas: (a) un primer acercamiento y, (b) última inmersión en el campo.

Primer acercamiento al campo.

Se realizó en noviembre de 2019 en las oficinas de los participantes, con la intención de verificar que la guía de entrevista fuera la idónea para la recogida de la información que se necesitó para el presente estudio. Los sujetos que fueron seleccionados para esta actividad, cumplían con los criterios de exclusión anteriormente detallados:

Tabla 8.
Sujetos entrevistados en el primer acercamiento al campo

Participante:	Hombre:	Adscripción:	Mujer:	Adscripción:
Profesor – investigador.	1	División Académica de Educación y Artes.	1	División Académica de Educación y Artes.
Puesto clave.	1	División Académica de Ciencias económico administrativas.	2	División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades. División Académica de Educación y Artes.

El procedimiento fue el siguiente: (a) se pactó la entrevista con los actores que se eligieron de manera intencional; (b) se grabó el consentimiento

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

para la entrevista, así como la entrevista; (c) se realizó el análisis con el software ATLAS.ti 8.

Para guardar los expedientes (física y digitalmente) se determinaron las siguientes claves:

Tabla 9.
Códigos de identificación por entrevistado

Sujeto:	Consecutivo::	Año:
P I P C	. 01	.19
PI = Profesor investigador.	Punto (para hacer una diferencia entre los conceptos).	Punto (para hacer una diferencia entre los conceptos).
PC = Puesto clave.	Dos dígitos que se asignaron, conforme se hicieron las entrevistas (para establecer un consecutivo).	Últimos dos dígitos que corresponden al año de la entrevista: 2019.

Para el análisis se utilizó la codificación expuesta ampliamente por Saldaña (2016) en su obra, aplicando para ello el primer y segundo ciclo. Se realizó el escrutinio con el software ATLAS.ti 8.

Última inmersión en el campo.

La entrevista fue realizada en febrero y marzo de 2020 en el lugar de trabajo de los entrevistados.

Para esta investigación, los que aceptaron las entrevistas fueron:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Tabla 10.
Sujetos entrevistados durante la recogida de la información

Participante:	Total:	Hombre:	Adscripción:	Mujer:	Adscripción:
Profesor – Investigador.	05	03	(a) División Académica de Educación y Artes. (b) División Académica Multidisciplinaria de Comalcalco. (c) División Académica de Ciencias Económico Administrativas.	02	(a) División Académica de Ciencias Económico Administrativas.
Puesto clave.	12	03	(a) División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades. (b) Investigación, Posgrado y Vinculación. (c) Abogado General.	09	(a) Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. (b) Posgrado de PNPC. (c) Planeación y Evaluación Institucional. (d) Servicios Académicos. (e) Posgrados. (f) Estudios de Posgrados (DACEA). (g) División Académica de Ciencias Económico Administrativas. (h) Programas Estudiantiles.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Los profesionistas que desempeñaban cargos en puestos claves que no aceptaron la entrevista fueron cinco (ver la siguiente figura para identificar los niveles de acceso).

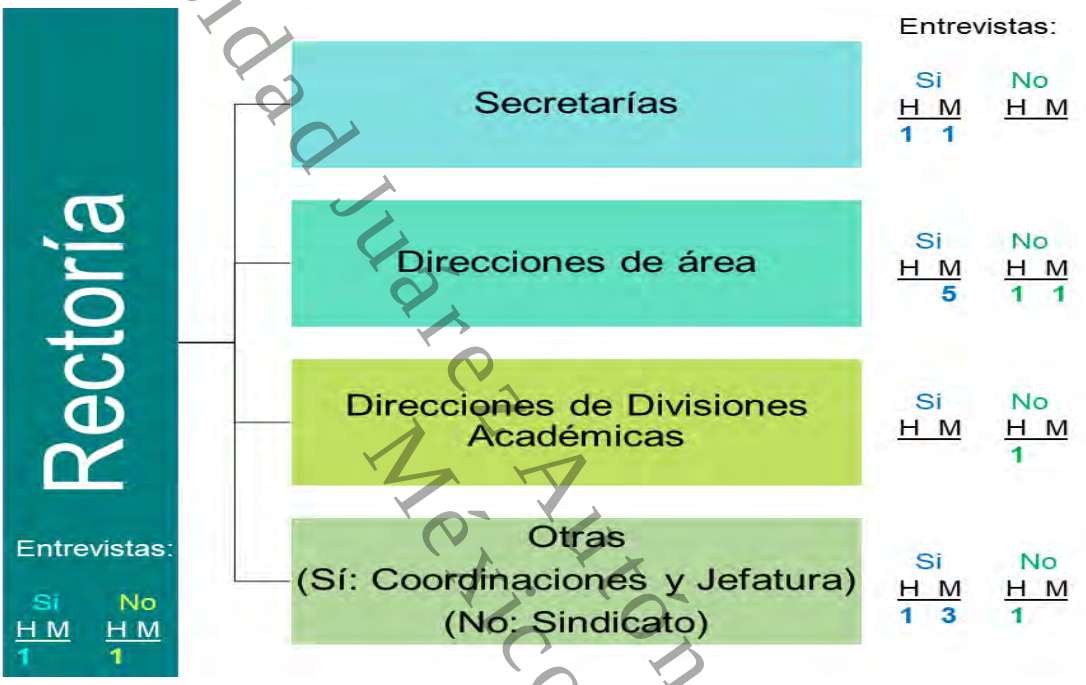


Figura 3. Entrevistas solicitadas a los puestos claves, concedidas y denegadas por jerarquías.

El procedimiento para la toma de la información fue el siguiente: (a) se solicitó la entrevista a través de un oficio (apéndice H) para cumplir con los protocolos de formalidad, se agregaron carta de presentación firmada por el Presidente del Comité Académico del Doctorado en Administración Educativa [DAE]; copia de la credencial de estudiante; guía de entrevista semiestructurada y carta de consentimiento informado, derivado del Código Institucional de Ética para la Investigación (apéndice I).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

(b) Cuando el sujeto fijó la fecha para la entrevista, se preparó la logística con un día de antelación que consistió en: papelería (bitácora de campo, lapiceros, agenda, expediente de la investigación con copias del consentimiento informado, la guía de entrevista, el acuse de recibido del oficio de solicitud de cita, original de la credencial de estudiante, carta de presentación, entre otros); equipo (grabadora con pilas y celular cargado, micrófono con la conexión).

(c) La llegada a la oficina fue con 15 minutos antes de la hora asignada. (d) Antes de iniciar la entrevista, se firmaba el consentimiento informado y se les explicaba de manera sucinta qué es un plan de sucesión. (e) Cuando se iniciaba la grabación, se solicitaba el permiso para grabar. (f) Se cerraba la entrevista con un agradecimiento por el apoyo proporcionado.

(g) Cuando se regresaba al trabajo de gabinete, se revisaron las notas de la bitácora de campo para ser atendidas y documentadas. (h) Se realizaron las transcripciones. (i) Estas fueron enviadas a los sujetos para su revisión y anuencia con respecto a la información capturada (apéndice J).

Cabe aclarar que al discurso de los sujetos reportados en esta investigación, se le omitieron las muletillas.

(j) Se archivaron los expedientes con la documentación física y digital, asignándoles las nomenclaturas explicadas en el primer acercamiento al campo, con la variante de que al final se le anotó “20” (del año 2020) ejemplo, PI.01.20 para profesores investigadores, y PC.01.20 para los puestos clave.

Las transcripciones autorizadas fueron cargadas como documentos en el software ATLAS.ti 9, para el análisis se inició con la identificación de los códigos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

abiertos por medio de los códigos *in vivo,* así como las pre codificaciones, para lograr la fractura del discurso y obtener las ideas o significados; posteriormente se buscó la codificación axial para establecer las relaciones jerárquicas de las categorías con las subcategorías y, por último, se utilizó la codificación selectiva para encontrar la conexión que existe entre las primeras (Bonilla-García y López-Suárez, 2016).

Para comprender los significados que los profesores investigadores y puestos clave les confieren a los planes de sucesión, se realiza una profunda inmersión en el campo de acuerdo a Rodríguez, Gil y García (1996).

Una vez que se terminaron de analizar los documentos, se realizaron los hipervínculos para conectar los significados que tenían relación con otras citas o códigos para estar en condiciones de generar las redes por grupo de categorías.

Enseguida se muestra el reporte general del proyecto que emitió el software.

Tabla 11.
Reporte general de la investigación

Cantidad:	Tipo:	Observación:
18	Documentos	Son las entrevistas: 5 profesores investigadores, 12 puestos clave, más la bitácora.
753	Citas	Fragmentos del discurso de los sujetos que fueron analizados.
32	Códigos	13 son del plan de sucesión, 9 de gestión del talento humano, 5 son relacionados a datos generales, 2

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

	referentes a la tesis y 3 que mostró la literatura pero que no se reflejaron en esta investigación.

Juicio de validación por expertos hacia el modelo

Para valorar los modelos en las dimensiones: (a) teórico; (b) metodológico y (c) práctico, se enviaron a 11 especialistas en la disciplina de la Administración e Investigación (apéndice K).

Las categorías contenidas en los instrumentos fueron evaluadas con respecto a la pertinencia, relevancia e implementación conforme a la validez de contenido (por medio del juicio de expertos), como lo presentan Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) con los siguientes pasos: objetivo del juicio, elección de los jueces, explicar la valoración, determinar el objetivo de la prueba, realizar el diseño de las plantillas de valoración, concentrar las puntuaciones para elaborar el reporte y las conclusiones.

Se recibieron seis respuestas que fueron suficientes para cumplir con la literatura escrita por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) quienes propusieron como límite inferior a cinco jueces (p. 30). Estas fueron concentradas para su análisis en un instrumento diseñado exprofeso y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Tabla 12.
Valoración de los jueces expertos hacia el modelo propuesto

Dimensión:	Relevancia:		Pertinencia:		Abstención:
	*3	**4	*3	**4	
Teórica.					
Relaciones Humanas.	2	4	2	4	
Nueva teoría de las relaciones humanas.	1	5	1	5	
Desarrollo Organizacional.		6		6	
Componentes.					
Principios.		5	1	4	1
Momentos del proceso.	1	4	1	4	1
Metodología para implementarlo.		5		5	1
Proceso de implementación.					
Plan de Sucesión.		5		5	1
Gestión del Talento Humano.	1	4	1	4	1
Institución Educativa.		5		5	1

Nota. El símbolo *3 significa moderado nivel y el **4, alto nivel.

Con las sugerencias se adaptaron los modelos, así como la implementación del mismo. Por último, se redactó el capítulo seis de la presente tesis.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Capítulo IV

Resultados

Capítulo IV Resultados

El presente capítulo reporta los resultados obtenidos para los constructos plan de sucesión y gestión del talento humano; también se presenta una combinación de ambos para comprender cómo interactúan entre sí (estas relaciones se reflejaron al realizar el análisis de los datos por medio del software ATLAS.ti 9).

Cada constructo inicia con una mirada holística, es decir se muestra una red semántica que expone cómo se genera el conocimiento a través del encadenamiento de los códigos, posteriormente se explican las categorías que fueron identificadas en el discurso de los entrevistados (sustentado por sus percepciones) y se cierra con el diagrama Sankey generado por el software.

Plan de Sucesión

Enseguida se exhibe la imagen generada entre las categorías que conformaron el PS.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

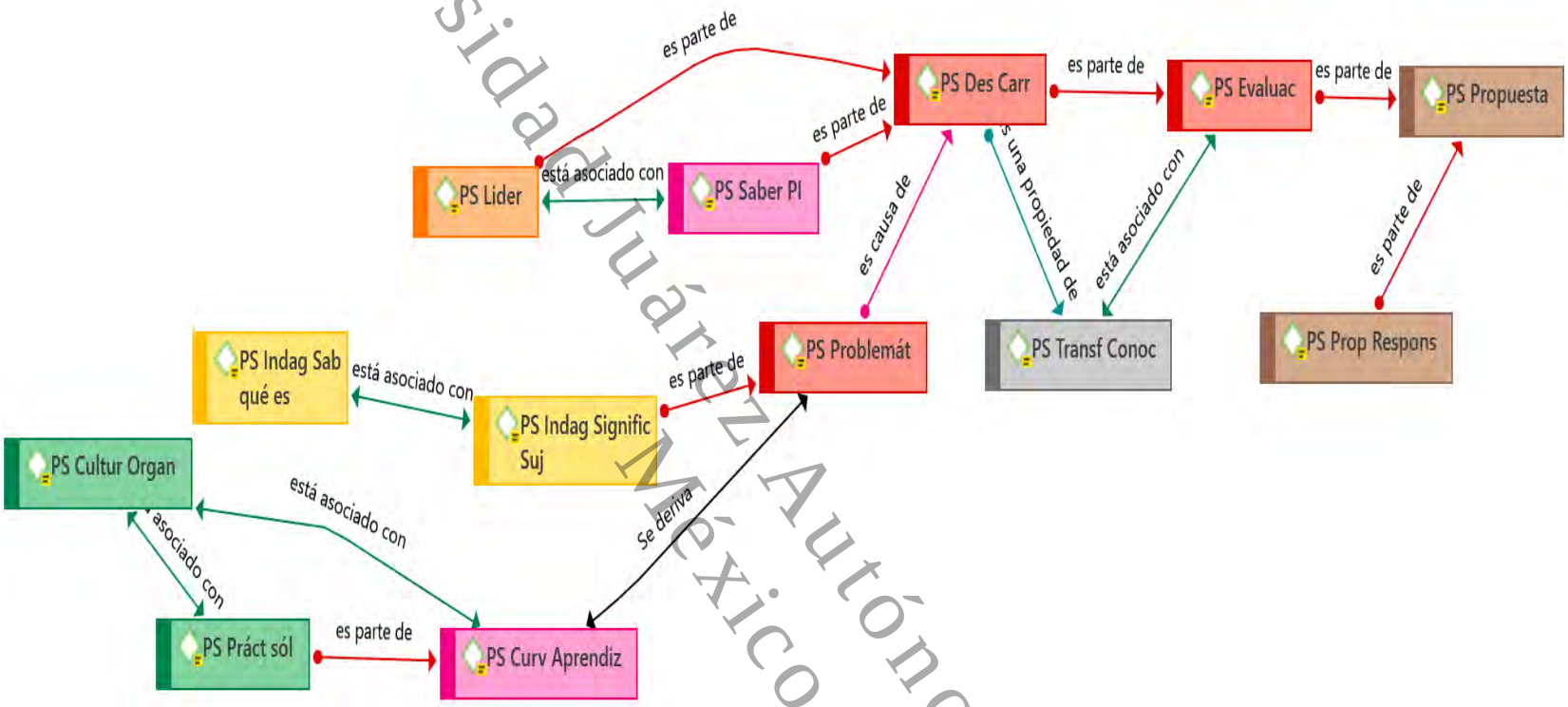


Figura 4. Red semántica del constructo Plan de Sucesión y las categorías que lo conforman.

Los colores representan: (a) Rojo, temas inherentes al plan de sucesión; (b) Rosa, los períodos necesarios para alcanzar la práctica; (c) Naranja, la parte de liderazgo; (d) Amarillo, los saberes que forman parte del profesor investigador, así como de los significados que el sujeto le confiere; (e) Café, para las propuestas; (f) Verde, representa a la universidad; y (g) Gris, identifica el proceso de la transferencia del conocimiento.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La figura 4 muestra, el proceso inicia con la cultura organizacional, que se desarrolla en dos sentidos: (a) el talento la asocie durante las prácticas sólidas es decir ejecute las actividades correctamente porque conoce los lineamientos y los procedimientos, ya que son parte de la curva de aprendizaje; o (b) puede dirigirse directamente a la curva de aprendizaje si ya domina los procedimientos emitidos por la institución educativa.

Sin embargo, esta curva puede ser pequeña o amplia porque se deriva de la problemática (que es determinar si los actores identifican los elementos que son parte de los saberes relacionados al PS y/o corroborar si son correctos los significados, así como las percepciones que los sujetos le asocian al tema).

También se visualiza que la problemática origina el diseño para el desarrollo de carrera que planea potencializar al talento humano; para hacerlo hay dos vías, primero, incluir el tema de liderazgo, así como los contenidos curriculares que conforman los saberes del profesor investigador; segundo, si el PI ya lidera, asegurarse que cuenta con las competencias inherentes a los saberes.

De igual forma se muestra, al planearse el desarrollo de carrera se asocia el procedimiento a utilizar para la transferencia de los conocimientos y de manera automática, la fase de la evaluación que pueda hacerse en dos direcciones, ya sea una medida cada vez que haya avances en la transferencia de los conocimientos o, una al finalizar el plan de desarrollo de carrera (las buenas prácticas sugieren ambas mediciones).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Con los resultados de la evaluación se está en condiciones de plantear una propuesta (de manera personalizada), así como de asignar responsables en cada tarea detallada en la propuesta.

Para identificar cómo se comportan de manera particular las categorías de PS, enseguida se expone cada una de ellas.

Cultura organizacional.

Los entrevistados aseveraron, en la universidad no existe un plan de sucesión.

> **9:19 in PC.09.20**
> *En sí no hay un sistema de sucesión, ni de preparación de cuadros de profesores investigadores estables.*
>
> **18:4 in PC.05.20**
> *Y es bien interesante porque creo que es cultural… En Latinoamérica o al menos en México, creo que no lo tenemos bien identificado, y creo que no lo hacemos.*

Se podría preparar de manera informal el talento, pero por el tipo de contratación de tiempo incompleto, la reglamentación educativa externa les excluye de manera velada y esa acción impide recibir el apoyo económico por parte del gobierno.

> **2:23 in PC.02.20**
> *Te topas también con los reglamentos que no te lo permiten. Puedo preparar muy bien a un profesor de asignatura de medio tiempo, pero no le va servir, por ser de asignatura o de medio tiempo no tiene acceso a las convocatorias… hay en algunas convocatorias*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

que para encabezar un proyecto tiene que ser de tiempo completo. Para bajar recursos, tiene que ser de tiempo completo… Y es ahí en donde se da esa incongruencia.

Los entrevistados exponen que la IES no planea su posicionamiento a futuro, ni realiza proyecciones con respecto al inventario de su personal (para las contrataciones, no hay manuales de perfiles).

4:8 in PC.04.20
Creo que no nada más la Universidad, todos debemos pensar en un plan de sucesión porque nada es eterno… lo más importante en cualquier profesión en la que nos desarrollemos es planear.

3:7 in PC.03.20
Creo que estos [PS] son procesos de maduración en las instituciones... bajo ciertas características, algunos sujetos sí pueden asumir ciertas responsabilidades o ciertas tareas dentro de la Institución.

18:21 in PC.05.20
Sería de muchísima ayuda [instrumentar un PS] porque entonces ya las contrataciones no serían simplemente por llenar espacios.

Otros actores indican, el proceso de reemplazo no se ha considerado porque no existe la carencia del talento humano.

6:8 in PC.06.20
En este momento en la universidad tampoco hay la prioridad de hacer el plan de sucesión porque hay algo que le pagan al profesor por permanencia… el profesor ya tiene un tiempo para jubilarse, pero cada año le dan un bono por permanecer, por lo tanto, el profesor no ve la necesidad de jubilarse y por ende se jubila ya, cuando pasa de los 70, 75, 80 años… tenemos profesores de esa edad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Pero las prácticas universitarias que permiten contar con personal académico con vasta experiencia, traen consigo algunos inconvenientes.

> **15:53 in PI.04.20**
> *En algunas Instituciones hay personas muy mayores caminando por la universidad y en mi opinión, lejos de verse bien se ve mal, porque nuestros mejores años de producción (nuestras curvas de producción nos lo dicen), hay un momento en el que, aunque querramos ya no vamos a producir, ya no. Podríamos haber sido muy expertos, pero si no tenemos como tal, un buen programa de sucesión, todo lo que se generó ahí terminará.*

Curva de aprendizaje.

Las tareas sustantivas que realiza el profesor investigador son muy técnicas y especializadas, es un proceso arduo encontrar a una persona que cubra el perfil del puesto en poco tiempo.

> **13:12 in PI.02.20**
> *Se debería de cuidar que esas curvas de aprendizaje no generen vacíos. El problema es que, si no contamos con ese plan, tú contratas a alguien y cada vez que contratas es un nuevo aprendizaje, y durante ese nuevo aprendizaje, por una parte, sufren los estudiantes porque el docente no tiene el bagaje para poder enriquecer los procesos y por otra parte sufre el docente, porque de pronto se ve confrontado sin tener una formación, ya sea conceptual o como investigador… es una cuestión muy problemática (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa).*

> **1:12 in PC.01.20**
> *A veces se pierden hasta cinco años. Ejemplo ahora se están dando cambios, se va a perder mucho tiempo entre que la persona aprenda (porque primero tiene que aprender y luego decir para dónde va la Universidad), no es como el que ya sabe… ver qué mecanismos me van a ayudar a alcanzar esas metas que quiere la nueva administración.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Los saberes que ofrece el profesor investigador en determinada disciplina son de gran relevancia, pero su trabajo podría demeritarse si no conoce los procedimientos institucionales.

> **12:23 in PI.01,20**
> *Se requiere un periodo de aprendizaje sobre los esquemas de trabajo previo a la integración, y eso lo daría un programa [PS] perfectamente.*

La experiencia de los actores indica, para acortar los tiempos de aprendizaje, resulta mejor opción si se considera al personal que labora en la IES.

> **13:24 in PI.02.20**
> *¿Por qué estoy pensando eso desde adentro de la universidad? porque una persona que ya está en la universidad ya la conoce, conoce los procesos. Es más fácil en ese sentido que esa persona logre una formación, a que tú traigas a alguien de fuera a cubrir esos espacios que van a quedar… si tú traes gente de fuera, tal vez ellos vienen seis meses, no sé, no les gusta la institución y se te van, y al momento en que ellos se van, ya tú estás perdiendo esas plazas entonces, una persona que ya está dentro de la universidad ya no se te va a ir.*

> **16:15 in PI.05.20**
> *En alguna ocasión había la figura de adjunto, un profesor adjunto (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa). A mí no me tocó cuando ingresé a la universidad… esa figura en la cual llegaba un maestro joven y que aún estaba por titularse o era recién titulado egresado, y ayudaba a impartir las clases del profesor titular; creo que esa es una manera de estimular la sucesión, de ir preparando como dicen, a las fuerzas básicas para un posterior quedarse.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Hay procesos meticulosos y especializados que para ejecutarlos sólo podría ser por una persona experta en la materia, en donde la curva de aprendizaje muestra lo desolador de la situación.

> **18:12 in PC.05.20**
> *Realizar una contratación no te garantiza la continuidad, si tienes la fortuna que vaya a ese laboratorio, porque si no va a ese laboratorio se pierde todo, el costo es... es absolutamente todo.*
>
> **18:13 in PC.05.20**
> *Lamentablemente en muchos casos se llenan con gente que a lo mejor tiene un perfil completamente diferente a lo que se fue, ¿cuál es el impacto que eso tiene? que se quedan laboratorios con personal, con equipamiento, con técnicas que deberían de estar funcionando y dejan de operar.*
>
> **18:34 in PC.05.20**
> *Lo contratamos y ya no lo despedimos, y tenemos ahí, gente que posiblemente esté mal formando estudiantes a lo largo de muchos años.*

Desarrollo de Carrera.

La universidad no ha establecido este proceso; sin embargo, algunos jefes de área realizan gestiones disgregadas con la finalidad de profesionalizar a su personal.

> **1:31 in PC.01.20**
> *Les gestiono becas, ya sea a través de la Secretaría de Investigación y Posgrado, o a través de rectoría. Tengo dos generaciones de profesores; son 22 profesores que los mandé a la UABC Universidad Autónoma de Baja California que fueron a estudiar maestría en lenguas modernas, y esos profesores obviamente son los modelos a seguir, los de enseñanza de lengua pues todos tienen maestría en lo que están haciendo* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

1:32 in PC.01.20
Todos están certificados. No nada más en el dominio porque una cosa es que sepas el dominio del idioma ya sea ruso, hebreo, japonés, chino, francés, italiano, sino también en la metodología de la enseñanza, porque una cosa es que lo sepas y otra cosa que lo sepas enseñar.

Las acciones que realiza la IES para formar al claustro docente son diversas y de manera general, pero no están personalizadas para desarrollarlos de manera programada.

2:19 in PC.02.20
Capacitación para que se involucren en actividades de investigación, sobre todo. Porque la docencia ya la hacen.
Eh, lo que no hacen todos es la investigación, la gestión… Y sí, es un proceso largo, no es de un día para otro. Es un proceso largo esa formación (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801) y (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa).

4:6 in PC.04.20
Hay un programa que es de apoyo a profesores que quieren integrarse al Sistema Nacional de Investigadores… se les apoya con ciertos beneficios, entonces se dedican a la investigación y postulan para el programa. Eso, aunque no es un programa digamos de reemplazo, a largo plazo pues, en el SNI no estás para siempre sino también tienes que estar concursando cada cierto tiempo.

6:17 in PC.06.20
La idea de la federación fue esa, inyectar recursos para la planta docente. Habilitar a la planta docente que ya estaba laborando con nosotros, cuando hablo de habilitación ellos tocan el tema de que las universidades deben de tener profesores con maestría y doctorado, pero que las universidades también deben de seguirse preparando tanto en el ámbito de formación, como en el ámbito pedagógico.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

6:19 in PC.06.20
Cuando se refiere a desarrollo de carrera yo creo, si lo interpretamos como lo dice la SEP, que la carrera docente debe de favorecer al profesor en la docencia, en la investigación, en la difusión de la cultura, en la gestión y en la tutoría; por tanto, la universidad tiene que corresponder a estos cinco principios para la carrera docente, porque la misma federación lo está pidiendo.

18:31 in PC.05.20
Hay la recomendación de que llevemos formación docente y formación profesionalizante, sin embargo, no se nos exige, ¿qué es lo que hace la universidad? que nos pone incentivos como el estímulo al desarrollo del profesorado, que si llevas cursos de formación docente tiene un puntaje, si llevas cursos profesionalizantes tienen otro puntaje, pero no es obligatorio, y creo que eso es un error.

Para potencializar al talento por etapas, se propone que se fraccione en varios niveles el proceso.

12:11 in PI.01,20
Hay Universidades que por ejemplo manejan categorías como investigador junior, investigador senior, que es una forma de sucesión (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa).

Es preciso que la universidad haga difusión de cómo se integra el proceso del PS, de esta manera el talento podrá tomar acciones a favor de su propio desarrollo.

13:23 in PI.02.20
Si tú tienes ese programa de socialización, eso le permite al personal tomar decisiones en relación a una carrera al interior de la universidad, ¿qué necesidades tiene la universidad? y a partir de esas necesidades yo cómo me puedo ir formando, para que cuando

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

> *salgan esas convocatorias digamos, para cumplir esos espacios, yo tenga el perfil idóneo y pueda concursar* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).

Evaluación.

Para ejercer una gobernabilidad transparente, la universidad ha de instituir la evaluación al PI para decidir si lo contrata o asciende, entre otras condiciones.

> **19:24 in PC.08.20**
> *Habrá que hacer un trabajo de evaluación para poder determinar quiénes verdaderamente ameritan una basificación, no sólo por antigüedad sino por capacidades, y poderlos incorporar a la universidad de una mejor manera, pero no puede ser de que haya profesores que estén ahí porque, pues, aunque sea de profesor hora/semana/mes.*

Que se asigne al PI, dependiendo del nivel de la categoría que desempeña, una valoración con base a la cantidad y calidad del producto que genera.

> **16:32 in PI.05.20**
> *Pues tendríamos que hacer exámenes selectivos... clase muestras, mostrar con algún documento fehaciente la preparación porque muchos son teóricos, pero no saben más allá de la teoría.*

Pero que las valoraciones sean específicas y detalladas con respecto a la calidad que ha de cumplir cada producción científica.

> **18:56 in PC.05.20**
> *Si no hay un plan y si no hay una evaluación, se queda en que, el que tiene más papeles obtiene un mayor puntaje.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Instituir en los lineamientos que anualmente se evalúe al PI, si no alcanza un puntaje establecido al puesto y a la categoría, que haya consecuencias.

> **18:32 in PC.05.20**
> *Deberíamos de tener la obligatoriedad no sólo de formarnos como docentes sino también que nos evalúen, si no somos buenos docentes, se nos despida. Eso, es una gran carencia en la universidad y en muchas universidades del país.*

> **18:37 in PC.05.20 9**
> *Al no haber ese plan y al no haber esas evaluaciones, los tenemos hasta que se jubilan o hasta que se mueren, sin aportar una educación de calidad a los estudiantes (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa).*

Entre las ventajas de la valoración (para la universidad y el trabajador), es que con los resultados se puedan tomar acciones de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados; de no lograrse, que se apliquen resoluciones.

> **18:42 in PC.05.20**
> *Es más, la evaluación docente debería de ser un argumento de retroalimentación, para que tú digas: estás fallando en esto mira, hay estos cursos, los debes de llevar y después te vamos a volver a evaluar... sí sigues igual, gracias [ondeando la mano porque se marcha]* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).

Indagatoria de saberes qué es Plan de sucesión.

Los saberes que el sujeto le confiere al constructo PS dependen de la experiencia que ha asumido dentro de las IES.

> **1:5 in PC.01.20**
> *Existe algo que tiene que ver con las sucesiones… si nos enfocamos a la cuestión de los profesores en la UJAT, recursos humanos sí*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

cuenta con un plan de sucesión, pero creo que es de manera un poco más sencilla porque es un examen que se les hace a los profesores de oposición, donde se les tiene que evaluar cuáles son las fortalezas en relación al puesto, porque puede ser un puesto administrativo o puede ser el puesto como docente.

12:10 in PI.01,20
Es importantísimo que los cuadros que formamos tengan de una u otra forma seguimiento en el largo plazo, es decir, no se trata de que ellos vengan a ocupar nuestros lugares, sino se trata de ir formando a los profesores que eventualmente van a ocupar los lugares de los existentes, pero no a ocupar su lugar, no sólo físicamente en el campo de la investigación, en el campo de la gestión, de que las nuevas generaciones se vayan integrando poco a poco.

Indagatoria de significados del sujeto acerca del Plan de sucesión.

Los entrevistados expresaron por medio del discurso, cuáles son los significados que ellos le asignan a los PS.

16:13 in PI.05.20
En el caso de la UJAT tenemos un sindicato administrativo, la sucesión se da de manera natural, le heredan el puesto al hijo y ya se quedó ahí, o venden la plaza.

21:3 in PC.10.20
En términos jurídicos hay todo un documento que dice cómo va a ser el cambio de rector y entonces en ese sentido podríamos decir que es un plan de sucesión, porque tienen una vigencia de cuatro años.

21:5 in PC.10.20
Estas cuestiones jurídicas que están en los reglamentos de la universidad, para mí eso es un plan de sucesión.

También expresaron cómo lo han observado dentro de la institución y las inquietudes que le agobian al respecto.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

13:26 in PI.02.20
Tiene que haber un programa de promoción del profesorado que sea claro, que sea transparente, que se apegue. Porque tú, puedes tener tu análisis de necesidades de qué es lo que va a pasar, la gente puede estar trabajando para cubrir esos vacíos, pero si no tienes una infraestructura a nivel de recursos humanos, sin que le permita a la gente ir escalonando o ir subiendo, pues no se van dando las condiciones.

16:12 in PI.05.20
Sucesión es algo complicado y creo que por demás complejo porque los sindicatos no están preparados, yo creo que no tienen ni la menor idea.

21:43 in PC.10.20
Habría que hacer como que dos vertientes: una para preparar a los docentes, y su reemplazo y, a los investigadores también. Pero habría primero que resolver eso, que realmente seamos las dos cosas.

Liderazgo.

La IES se posiciona en el mercado por la visión, así como las acciones estratégicas que planifican e implementan los directivos de la educación.

1:48 in PC.01.20
Los que estamos formados en administración sabemos de esto... el caso mío, pues yo digo que es un caso especial porque compito con las Divisiones, en cuanto a la generación de recursos propios y no es que yo lo maneje, lo maneja Finanzas, pero yo compito con las Divisiones y las Divisiones tienen PIFIS [Programa Integral de Fortalecimiento Institucional] PFC [Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa] todos esos programas que tienen.

1:51 in PC.01.20
A dar el extra… Aquí hay que recomponer, aquí hay que hacer, aquí hay que edificar, aquí hay que construir, aquí hay que dar; hacer otra cosa… entonces, cuando digo un caso especial, es porque mucha

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

gente no conoce el Centro, no conoce cómo se maneja. Se maneja con recursos propios, porque quizás yo así lo quiero, porque es ahí donde se necesitarían esos planes de la sucesión.

Existen expectativas por parte de los PI porque la alta dirección toma algunas decisiones que involucra no sólo al claustro docente, sino que, en un periodo determinado también podría afectar a la IES.

6:34 in PC.06.20
La universidad está tomando la decisión de retirar ese bono de permanencia, por tanto, si lo quita tendremos que buscar esa figura, tendremos que hacer un programa de sucesión porque si no lo tuviéramos, vamos a perder a estos profesores que tienen la experiencia.

12:38 in PI.01,20
Es una problemática multifactorial, definitivamente se requiere un plan, pero para ese plan, también se requiere voluntad política, voluntad y liderazgo de nuestras autoridades para poder ponerlo en marcha.

13:10 in PI.02.20
Programas educativos que son clásicos en la universidad donde ya hay cuadros de profesores que se van a jubilar, o que ya están como en una etapa media de su carrera ¿no? entonces, ¿qué va pasar cuando todos esos docentes se retiren de la universidad?

14:26 in PI.03.20
Que las investigaciones sean aplicadas, que tengan impacto, que realmente tengan una solución a lo que estamos buscando… por ejemplo, si es una escuela de negocios que se haga negocio; si es una escuela que es de ciencias básicas, pues se haga investigación de ciencias básicas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Uno de los proyectos que la universidad ha integrado a la visión es la fase de la globalización y en ese sentido, diseña estrategias internacionales y nacionales para afianzar la posición que ocupa en el mercado.

> **15:29 in PI.04.20**
> *En poco tiempo la universidad ha subido en el ranking, eso es gracias a que hay productos científicos. Todos los rankings manejan estos productos científicos y no son productos industriales, estamos hablando de que está produciendo ciencia. Creo que esas son las fortalezas que la Universidad tiene y que debería explotar un poco más.*

> **16:48 in PI.05.20**
> *Manejo un programa que se llama maratones de conocimientos de ANFECA, trabajo muy de cerca con los muchachos, hemos participado a nivel nacional y hemos ganado muy buenos lugares en donde está el TEC, la Ibero, la Anáhuac, el Politécnico y hemos ganado el primer, segundo, quinto y sexto lugar.*

Por la alta especialidad y conocimientos específicos que conllevan algunas investigaciones, la universidad habría de considerar algunas acciones que prevengan su estabilidad en el ranking educativo.

> **18:2 in PC.05.20**
> *Además, en el laboratorio el trabajo es mucho más interesante porque hay... digamos, liderazgos.*

> **18:3 in PC.05.20**
> *¿Qué pasa si el líder no está? la posibilidad de que el grupo [laboratorio] se diluya es muy fuerte, si no hay una buena... un plan de sucesión.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Prácticas sólidas.

La experiencia ha demostrado que al documentar las buenas prácticas se evita la repetición de los errores y al mismo tiempo, se agrega valor al proceso sustantivo de la institución.

> **6:3 in PC.06.20**
> *En muchas de las Divisiones Académicas, puedo decir que en seis divisiones de las 12, un 50%, los profesores se reúnen en academias y entonces los profesores nuevos se van incorporando y van tomando elementos que los profesores de mayor antigüedad van comentando allí porque se discuten, se platican, se intercambian primero prácticas docentes, luego actividades de investigación y de gestión que tenemos que hacer como parte del trabajo universitario o como parte de la administración del programa educativo del cual somos comunidad.*
>
> **6:14 in PC.06.20**
> *La universidad en este momento ha hecho mucho relevo generacional, pero en los próximos años va a llegar en que las universidades… ya no debemos de seguir creciendo, y si ya no debemos de seguir creciendo entonces tendríamos que esperar que esta generación, a lo mejor nos lleva unos 10 ó 15 años. Después, ya vamos a tener una planta madura.*
>
> **7:10 in PC.07.20**
> *La gente que puede llegar a ocupar algún puesto clave en una institución, irla acercando poco a poco, para que con esa experiencia no llegue sin conocimiento previo al lugar donde está pensado ubicarse.*

Problemática.

Se generan complicaciones cuando el talento que desempeña el puesto de trabajo, no cuenta con el perfil, ni las competencias específicas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

11:9 in PC.11.20
La universidad adolece de un manual de perfil de puestos, no lo tienen [con tristeza].

1:13 in PC.01.20
Que esa persona que ocupe un lugar en la administración, tenga formación de administrador… le voy a poner ejemplos contundentes, medicina, ponen a doctores como es administrar la educación, no es lo mismo ser doctor que llegar a administrar.

16:42 in PI.05.20
Aquí, por ejemplo, uno de mis compañeros se fue de año sabático, él era maestro en publicidad, y metieron a un contador a dar publicidad. Bueno pues ahí hay cosas bien graves… ese es el grave problema.

Pero los inconvenientes se agudizan en gran medida, si la universidad tampoco cuenta con las reglamentaciones básicas.

11:38 in PC.11.20
No hay ni siquiera manuales qué estudiar; el único manual que quedó de Organización ni siquiera se subió porque está terriblemente hecho y no dejaron componerlo. El otro que tienen, el de Procesos y procedimientos fue uno que yo hice con todos los procedimientos que había en las áreas, pero no han vuelto ni a actualizarlo. Es que la cultura que tenemos sobre el trabajo... Pero vuelvo a repetirte, no hay ni siquiera manuales, imagínate si hubiera. Claro es un documento que hay que hacer con lineamientos, pero también habría que hacer una evaluación.

Los problemas se agravan cuando el talento se encuentra en una situación ambivalente, con respecto al tipo de contratación.

21:42 in PC.10.20
El problema es esta categoría que tenemos, que somos profesores investigadores, entonces hay una disociación porque realmente hay un grupo muy fuerte aquí, habemos más de 290 profesores… Más de

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

200 pues no tenemos el número exacto de profesores en esta División. Hay una separación, su categoría dice profesor investigador, pero no investigan... es un puñado de profesores los que investigamos no sé si ¿seremos 50? 50.

Pero el hecho de contar con el bagaje teórico no garantiza que se sustente una buena cátedra.

16:9 in PI.05.20
Es un verdadero problema, siempre se queda el conocimiento en el aire, nunca se aterriza porque no hay esa experiencia previa.

La formación del trabajador le cuesta a la universidad dinero, tiempo, experiencia y adiestramiento, sin embargo, todo el esfuerzo resulta inútil si no se pacta la permanencia.

12:32 in PI.01,20
Entidades como la UNAM, entidades como los centros de investigación sí, porque forman nuevos talentos que no pueden ser retenidos, porque no hay el espacio para dárselos.

Los entrevistados también externaron otros factores que inciden en esta categoría.

16:19 in PI.05.20
Están bien preparados, pero no hay interés por parte de las autoridades, creo que ahí es donde está el problema a definir o a solucionar, de lo que es la sucesión.

11:17 in PC.11.20
El problema también son los bajos sueldos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Aparentemente la IES no tiene problemas de relevo, pero es preciso que comience con la planeación.

> **12:39 in PI.01,20**
> *La UJAT está por enfrentar un cambio generacional importante, sobre todo en las Divisiones con mayor número de años como la DACEA, como sociales, e inclusive la de ingeniería, educación, tienen profesores de mucha edad, a punto de la jubilación, en el que no se está previendo un relevo al nivel del que se está jubilando.*

> **13:10 in PI.02.20**
> *Programas educativos que son clásicos en la universidad donde ya hay cuadros de profesores que ya se van a jubilar, o que ya están como en una etapa media de su carrera ¿no? entonces, ¿Qué va pasar cuando todos esos docentes se retiren de la universidad?*

Es preciso que la universidad realice proyecciones de la planta académica, para que genere las condiciones y diseñe las estrategias que permitan formar al talento.

> **22:24 in PC.12.20**
> *Pero no puede estar supeditada a eso porque la universidad tiene que prestar el servicio educativo y ahí hay una cantidad de actores, o sea tenemos alumnos, profesores, investigadores, directores, funcionarios, o sea, es tanta la cantidad de actores que hace compleja esa situación, aparte trabajamos en un esquema matricial.*

> **22:42 in PC.12.20**
> *El problema del plan de carrera es que también lleva a otro problema, vamos a suponer que la parte normativa no la cambiemos, o sea la ley orgánica la tiene que aprobar, la ley del congreso del estado, entonces no es un cambio tan rápido, tan sencillo, tendría que ser muy consensuado, es político, es de todo.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Propuestas del responsable para el Plan de sucesión.

Los sujetos de estudio expresaron en el discurso, las entidades que consideran podrían ser los encargados de gestionar el PS.

13:34 in PI.02.20
Recursos humanos dice vamos a necesitar contratar tanta gente, vamos a necesitar tal esquema de promoción etc. Pero eso también conlleva a que se involucre la Secretaría Administrativa, porque el área de recursos humanos no puede contratar gente si no hay fondos financieros… depende de diferentes áreas de la universidad que tienen que estar comunicadas para poder establecer ese plan de sucesión.

6:18 in PC.06.20
Planeación debería de coordinarse con las Divisiones Académicas, pero con un visto bueno de las dos Secretarías, que son las que traen los indicadores institucionales, la Secretaría de Servicios Académicos y la Secretaría de Investigación. Porque Planeación es la que cuenta con los indicadores... Planeación podría ser un cálculo de cuántos estudiantes tenemos y cuántos profesores se necesita de acuerdo a lo que nos dictan los organismos acreditadores.

13:37 in PI.02.20
La Dirección de Evaluación Institucional y eso tú lo llevas al plano de recursos humanos… es algo que no corresponde a una sola área de la universidad.

22:34 in PC.12.20
Está alguien en primer nivel y ese lo dirige Planeación; pero no puede ser una decisión unilateral, entonces hay un mecanismo que es la Comisión Institucional de Planeación y Evaluación de la Institución, ese es el organismo que debe funcionar a ese nivel, porque allí implican muchas cosas, o sea un programa de transición implica permanencia del personal, preparación para la transición, capacitación para el que va a entrar, etc. Eso implica recursos humanos, financieros… y la forma en que va a afectar a las funciones sustantivas también.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

> **22:35 in PC.12.20**
> *Implica que el Comité genere esa planeación y en el Comité está el Rector que lo preside, la Secretaría, la Directora de Planeación y todos los Secretarios y los del área central; entonces es una planeación en conjunto, no puede ser una decisión unilateral… y obviamente aprobado por el máximo órgano.*

De la misma manera indicaron que se incluyan otras figuras, para que se eficiente la gestión.

> **12:18 in PI.01,20**
> *Definitivamente es responsabilidad de recursos humanos, pero tendría que estar asesorado con un comité académico técnico.*

> **16:28 in PI.05.20**
> *Pues yo creo que cada División debería tener su propio, como su banco de datos con la información de quiénes pudieran integrar su plantilla… tener un banco de candidatos ahí también para la sucesión, así como el ánimo y deseo de hacerlo.*

Pero también expresaron su preocupación para que la contratación se realice de manera reflexiva.

> **13:35 in PI.02.20**
> *Si vamos a contratar personal, pero, si a mí se me están jubilando personas que son Sistema Nacional de Investigadores, eso también involucra a la Secretaría de Investigación. Ellos se preocupan porque haya un personal al interior de la universidad que reúnan ciertos criterios, porque al final somos indicadores.*

Propuesta para el Plan de sucesión.

Antes de esbozar el proyecto, se han de revisar algunas aristas que servirán como base para el éxito.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

22:30 in PC.12.20
El plan de sucesión debe hacerse, pero debe tomar en cuenta eso ¿cuál es el objeto? El objeto de la universidad no es en sí misma administrarse, es dar educación, prestar el servicio, generar conocimiento, extender la cultura, entonces no puede ser tan rígida.

22:22 in PC.12.20
La parte normativa, por supuesto. Segundo, los fines de la universidad.

16:29 in PI.05.20
Cada División debería tener su propio, como su banco de datos su información de quiénes pudieran integrar su plantilla.

18:16 in PC.05.20
Entonces, pensaríamos en qué va a depender si el perfil a reemplazar es prioritariamente académico o prioritariamente de investigación, porque tendrías que buscar el equilibrio.

22:7 in PC.12.20
Obedece básicamente a tres fines: a la docencia en la investigación, a la difusión y extensión de la cultura.

Preparar el proyecto para potencializar al talento ha de considerar varias disciplinas y competencias.

12:14 in PI.01,20
Debe considerar a mi juicio tres elementos básicos, el primero, los cuerpos académicos, los grupos de investigación existentes y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento.

12:15 in PI.01,20
El segundo elemento la docencia, los esquemas de capacitación e integración y pues evidentemente, de la mano de estos van los posgrados, que forma parte de la docencia.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

En los posgrados se están formando núcleos académicos básicos que el día de mañana, si no hay un plan de sucesión, pues todo lo que esto implica se va a perder, definitivamente.

13:14 in PI.02.20
Por mi experiencia en otras universidades, creo que debe de tener como áreas del conocimiento para empezar ¿qué áreas del conocimiento son las que la universidad necesita? dependiendo sus programas educativos y al interior de esas áreas del conocimiento… Entonces ¿cuándo vas a tener una cohorte? digamos como de diez profesores que se te van a jubilar… como tener esa prospectiva de cohortes, que van a ir saliendo, y a partir de esos, considerar qué tantos profesores tú vas a necesitar.

Para que la propuesta alcance la meta planificada, algunos elementos se han de considerar implícitamente en la misma.

18:38 in PC.05.20
Si tuviéramos ese plan de capacitación y de evaluación del profesorado, que fuera además obligatorio y que además se te evaluara y que, si pasas te quedas; si no pasas no tienes la antigüedad, de la base permanente que deberíamos de tener.

22:69 in PC.12.20
Hay un proceso de aprendizaje que a veces se alarga, pero hay otros que la agarran más rápido y finalmente el proceso educativo que depende de eso, se estanca en ese momento, se estanca.

21:16 in PC.10.20
Se adolece… para que le dijeran [al PI aspirante] exactamente cómo se investiga, cómo se redacta [hace énfasis en la frase anterior].

Es importante determinar los requerimientos que ha de cubrir el talento que se prepara, para el puesto de PI.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

1:24 in PC.01.20
Se debería, primero ver quiénes son los profesores que tienen ese perfil, porque es importante identificar quién es la persona que podría suceder y no sería nada más a una persona, sino serían por lo menos tres o cuatro personas que pudieran prepararse para la sucesión… entonces yo creo que, con unos dos años sería suficiente.

7:5 in PC.07.20
En relación a su formación [del talento aspirante] yo creo que también tiene que ver con algunas características de la personalidad, las actitudes, el entusiasmo que tenga para hacer las cosas… entonces no es nada más el bagaje de conocimientos que pueda yo tener sino también la actitud ante los desafíos que cada responsabilidad me requiera.

11:12 in PC.11.20
Si no evaluamos no podemos decidir quién tiene potencial y quien no, entonces la evaluación del desempeño nos sirve precisamente para ver.

11:20 in PC.11.20
Entra se les alecciona, pero debe de haber un perfil de puestos de alguna manera definido ¿no? de lo que se quiere y después de eso, también tenemos que evaluar sus aptitudes para ver si es un buen candidato a las capacitaciones o al entrenamiento, porque al final ahí se hizo un entrenamiento.

Se ha de tener sumo cuidado para identificar a los profesionistas que serán los encargados de formar al talento.

2:17 in PC.02.20
Que los mismos profesores que están prontos a jubilarse, fueran preparando a los que van a quedar en sus lugares.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Se pierde la oportunidad de contratar a personal experta en determinado campo disciplinar, porque no existen los mecanismos y las condiciones para la contratación.

> **6:11 in PC.06.20**
> *Esa figura [insertar a gente ya jubilada de los otros sectores] no la tenemos considerada nosotros en recursos humanos, nosotros solamente tenemos considerado una contratación de un profesor de una edad temprana para que cumpla los años de jubilación y que pueda darle a la universidad todo lo que pueda darle en su vida productiva.*

Como última fase de este proceso, detallar cómo se ha de realizar la difusión.

> **13:20 in PI.02.20**
> *La institución necesita decirnos: miren si ustedes realmente quieren hacer carrera en la universidad necesitan hacer esto y esto, para que en tanto tiempo ustedes puedan convertirse en los candidatos idóneos para ocupar estos puestos. Ese programa de socialización le permite a la gente comenzar a tomar decisiones, porque si la universidad no te va a dar la formación y tú quieres hacer una carrera profesional, entonces, tú ya comienzas a ver, bueno, si dentro de diez años o dentro de cinco años...*

Saberes del Profesor investigador.

Estos son los conocimientos inherentes al profesor investigador y que idealmente tendría que dominar.

> **16:11 in PI.05.20**
> *Tener una gran visión.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

15:26 in PI.04.20
Aquí hay diferentes productos. Hablamos no como producto como una innovación como tal, o una patente como tal, que también los genera la Universidad, son los menos, pero lo que más genera la Universidad es conocimiento y para el conocimiento el producto que se genera es un artículo científico.

16:27 in PI.05.20
Soy de la idea que el doctorado tendría que ser práctico no nada más teórico, para poder transmitir.

16:37 in PI.05.20
Participar en diplomados, cursos y publicaciones en revistas, en libros.

Los PI que transmiten sus conocimientos tienen la responsabilidad de lograr un cambio en los estudiantes, para apoyarlos, algunas instituciones gubernamentales emiten convocatorias para que apliquen.

15:3 in PI.04.20
Uno de ellos es ser un profesor que tiene un reconocimiento del perfil deseable, se llama perfil Prodep, es una certificación. Nosotros cada tres años aplicamos… vemos si cumplimos con el estándar, son cuatro días; uno es investigación, otro es tutorías, otros son recursos humanos, y otro es gestión.

Es necesario que el PI haga conciencia de los problemas que puede generar si no se preocupa por el dominio de sus competencias; asimismo, que los puestos claves supervisen que ellos dominen estos conocimientos.

1:44 in PC.01.20
lo único que va a hacer es que va a echar a perder gente y lo que quiere la Universidad, es que repunte

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Transferencia del conocimiento.

Las buenas prácticas que se recomiendan, para lograr la pronta adquisición del conocimiento por parte del talento aspirante.

> **1:26 in PC.01.20**
> *Es como tener un profesor adjunto, así sería, como tener un director adjunto aquí [silencio] y, y ese plan de sucesión pues tendría que, de alguna manera hasta podría ser mi secretario particular, para que él vaya viendo qué es lo que yo hago.*
>
> **15:39 in PI.04.20**
> *Depende mucho del profesor que esté estimulando también a sus alumnos, para que estén aprovechando esas oportunidades y las puedan seguir fomentando.*

Se hace necesario insertar de nuevo algunos conocimientos tácitos que poseen quienes divulgan el conocimiento.

> **6:37 in PC.06.20**
> *Falta rescatar la experiencia, tanto de los nuestros como de los que están insertados hoy en alguna actividad productiva de servicios o educativa, que pudiera retroalimentar a nuestros estudiantes.*
>
> **6:38 in PC.06.20**
> *Rescatar a jubilados que vengan a darnos a lo mejor alguna cátedra, vengan a apoyarnos en algún taller en algún laboratorio, y que pudieran de alguna manera compartirnos sus experiencias.*
>
> **18:24 in PC.05.20**
> *Esa formación tiene que ver con la ejecución de tu trabajo como profesionista, en que área te estas desempeñando entonces, llevas ese tipo de capacitaciones: una es la docente y otra es la que va asociada a la investigación que estas desarrollando.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Con los datos anteriores se crea la figura 5 que representa el diagrama Sankey generado por el software ATLAS.ti 9 del constructo PS, donde se visualiza de manera holística cómo se interrelacionan los códigos; los colores muestran las categorías identificadas en el campo y el grosor representa la coocurrencia o número de frecuencias que acontece entre dichas categorías.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Coocurrencia del constructo PS.

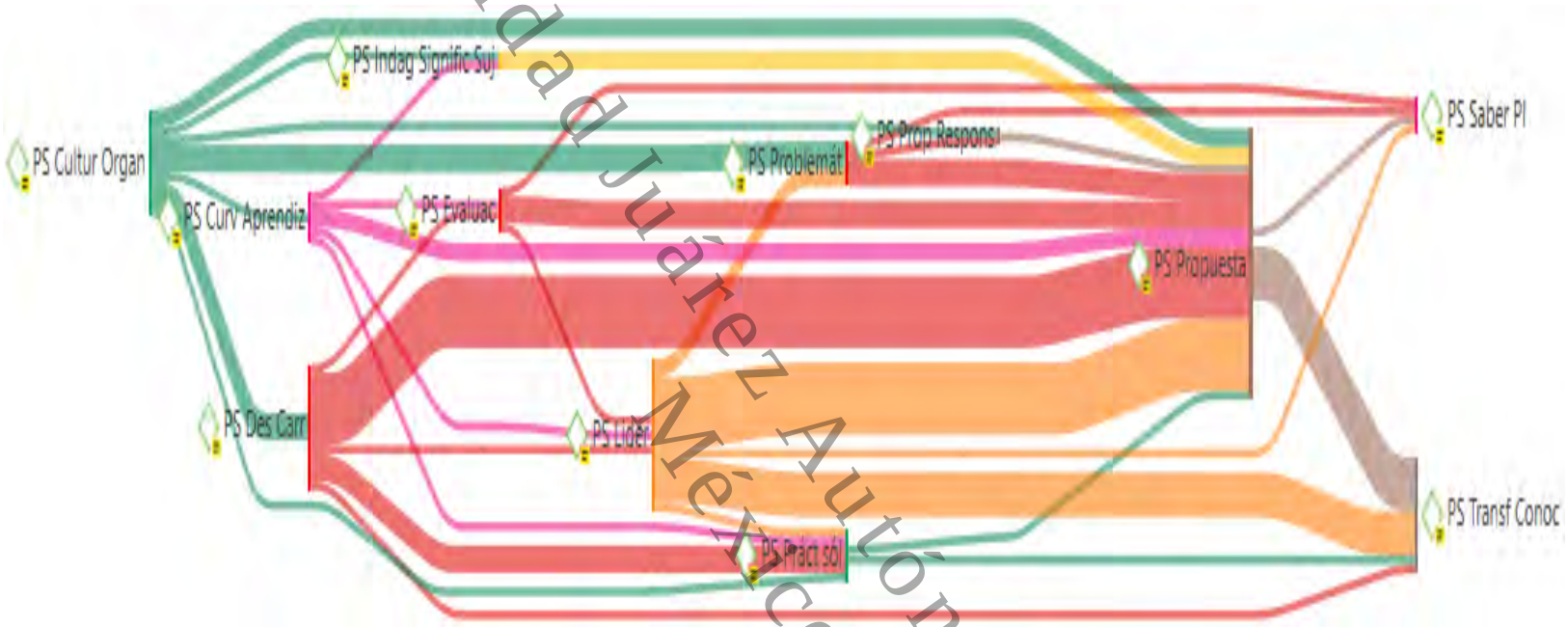


Figura 5. Diagrama Sankey de los códigos de Plan de Sucesión.

Los colores significan: (a) Verde, temas referentes a la universidad; (b) Amarillo, los significados que el sujeto le confiere al PS; (c) Rosa, los tiempos de preparación para volverse especialista; (d) Rojo, materias esenciales del plan de sucesión; (e) Naranja, componentes relacionados al liderazgo; (f) Marrón, para las acciones de un procedimiento; y (g) Gris, identifica el método de enseñanza-aprendizaje.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Para un comprensible significado de la imagen, enseguida se explica.

Se describe por niveles de izquierda a la derecha, tomando los procesos que aparecen de arriba hacia abajo (al que se denominó entrada). Posteriormente se describen las coocurrencias que se generaron (proceso llamado salida); iniciando con el de mayor relación, las cuales se clasificaron en alta, media y baja.

Tabla 13.
Coocurrencia del constructo PS

Nivel:	Procesos:		Interpretación
	Entrada:	Salida:	
1	Cultura organizacional.	Problemática. Interacción media.	Si el talento humano se desempeña con cultura organizacional, los problemas no son fuertes.
		Desarrollo de carrera. Interacción baja.	Incluir la cultura organizacional cuando se planea diseñar el desarrollo de carrera.
		Propuesta. Interacción baja.	Agregar la cultura organizacional en las propuestas de PS.
		Significados del sujeto. Interacción baja.	Hacer difusión para que la cultura organizacional se posicione en la percepción y los significados del sujeto.
		Responsable. Interacción baja.	Es importante designar el tema de la cultura organizacional a un responsable.
		Curva de aprendizaje. Interacción baja.	La cultura organizacional ha de considerar la curva de enseñanza-aprendizaje, para que se alcance el objetivo en un menor tiempo.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		Prácticas sólidas. Interacción baja.	Si el talento cuenta con la cultura organizacional, se realizan buenas prácticas en las tareas.
2	Curva de aprendizaje.	Propuesta. Interacción moderada.	Considerar los históricos en los tiempos relacionados a la curva de aprendizaje, cuando se realice la propuesta de los PS.
		Evaluación. Interacción baja.	Cuando el talento es consciente de los tiempos que se invierten en la curva de aprendizaje, se esfuerza por adquirir los conocimientos, esto se refleja en las evaluaciones.
		Significados del sujeto. Interacción baja.	A medida que se muestran los tiempos en la curva de aprendizaje, el talento le asigna un significado con mayor claridad.
		Liderazgo. Interacción baja.	Al transcurrir determinado periodo en la curva de aprendizaje, el talento puede asumir un liderazgo dentro de la IES.
		Prácticas sólidas. Interacción baja.	Conforme transcurre cierto ciclo de formación en la curva de aprendizaje, el talento está en condiciones de ejecutar mejores prácticas sólidas que se reflejan en un buen desempeño.
	Desarrollo de carrera.	Propuesta. Interacción alta.	El desarrollo de carrera, es la parte esencial de la propuesta (es la base del programa de PS).
		Prácticas sólidas. Interacción media.	Conforme se avanza en los planes de desarrollo de carrera, el talento ejecuta mejores prácticas sólidas en el puesto de trabajo.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		Evaluación. Interacción baja.	En la medida que el talento alcanza las metas de desarrollo de carrera, mejor evaluación obtiene.
		Liderazgo. Interacción baja.	A medida que se avanza en el plan de desarrollo de carrera, el talento adquiere competencias que le permiten ejercer un liderazgo en la IES.
		Transferencia de conocimiento. Interacción baja.	Al planearse el desarrollo de carrera, es necesario identificar al mismo tiempo, el tipo de transferencia de conocimiento acorde al talento.
3	Significado del sujeto.	Propuesta. Interacción baja.	Los significados que el sujeto le asigna a los PS, los refleja al elaborar la propuesta.
	Evaluación.	Propuesta. Interacción media.	Es primordial reflejar la evaluación al elaborar la propuesta.
		Saberes del profesor investigador. Interacción baja.	Cuando el talento aprueba las evaluaciones, alcanza nuevos saberes inherentes al puesto de profesor investigador.
		Liderazgo. Interacción baja.	Es importante evaluar al talento para determinar el nivel de liderazgo que alcanza en cada meta propuesta.
4	Liderazgo	Propuesta. Interacción alta.	Es primordial desarrollar el liderazgo del talento y por ello, se incluye en la propuesta de PS.
		Transferencia de conocimiento. Interacción media.	Al adquirir el liderazgo se realizan mejores transferencias de conocimiento.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		Problemática. Interacción baja.	El liderazgo es una competencia que hace al talento fuerte para encontrar solución a la problemática.
		Saberes del PI. Interacción baja.	El liderazgo forma parte de los saberes del profesor investigador.
		Prácticas sólidas. Interacción baja.	Cuando se adquiere el liderazgo, se está en condiciones de realizar buenas prácticas sólidas para lograr el cumplimiento de la tarea.
5	Problemática.	Propuesta. Interacción media.	Los problemas que se han generado en la IES, se han de prever cuando se elabora la propuesta.
		Saberes del PI. Interacción baja.	La experiencia obtenida en la solución de problemas, son las lecciones aprendidas que se han de reflejar como los saberes del PI.
		Responsable de la propuesta. Interacción baja.	Para encontrar soluciones de la problemática, se ha de asignar a una persona que sea la responsable de la propuesta.
	Prácticas sólidas.	Propuesta. Interacción baja.	Las prácticas sólidas que realiza el talento, han de reflejarse en la propuesta.
		Transferencia de conocimiento. Interacción baja.	Identificar las prácticas sólidas que se llevan a cabo en la IES y presentarlas como evidencia, en la transferencia de conocimiento.
6	Responsable de la propuesta.	Propuesta. Interacción baja.	Asignar a una persona para que sea la responsable de la propuesta de PS.
7	Propuesta.	Transferencia de conocimiento.	Es primordial que se refleje en la propuesta los tipos y formas en que se

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Salida:	Interpretación
		Interacción media	ha de realizar la transferencia del conocimiento.
		Saberes del PI. Interacción baja.	Se ha de plasmar en la propuesta, los saberes que ha de poseer el PI.
8	Saberes del PI.	Evaluación. Interacción baja.	El talento ha de reflexionar en lo esencial que es relacionar cada uno de los saberes del PI con una evaluación acorde.
		Responsable de la propuesta. Interacción baja.	Cada competencia que forma parte de los saberes del PI, ha de tener asignado un responsable.
		Propuesta. Interacción baja.	Es necesario que se detallen cada uno de los saberes del PI en la propuesta.
		Liderazgo. Interacción baja.	Integrar dentro de los saberes del PI la competencia de liderazgo.
	Transferencia de conocimiento.	Liderazgo. Interacción media.	Es esencial que se desarrolle, dentro de la transferencia del conocimiento la competencia de liderazgo.
		Propuesta. Interacción media.	Una buena práctica muestra que se detalle cada transferencia de conocimiento en la propuesta.
		Práctica sólida. Interacción baja.	Dentro de la planeación de la transferencia de conocimiento, se ha de registrar la práctica sólida que debe desempeñar el talento.
		Desarrollo de carrera. Interacción baja.	Lo ideal es que la transferencia de conocimiento se integre como una de las estrategias de desarrollo de carrera.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Cabe destacar que el diagrama Sankey no reflejó la categoría de indagatoria de los saberes del sujeto, el cual reportó durante el análisis de datos un enraizamiento de dos, y la densidad de uno.

Gestión del Talento Humano

Enseguida se presenta el comportamiento que se observó entre las categorías que fueron identificadas en el campo, con respecto al constructo gestión del talento humano (figura 6).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

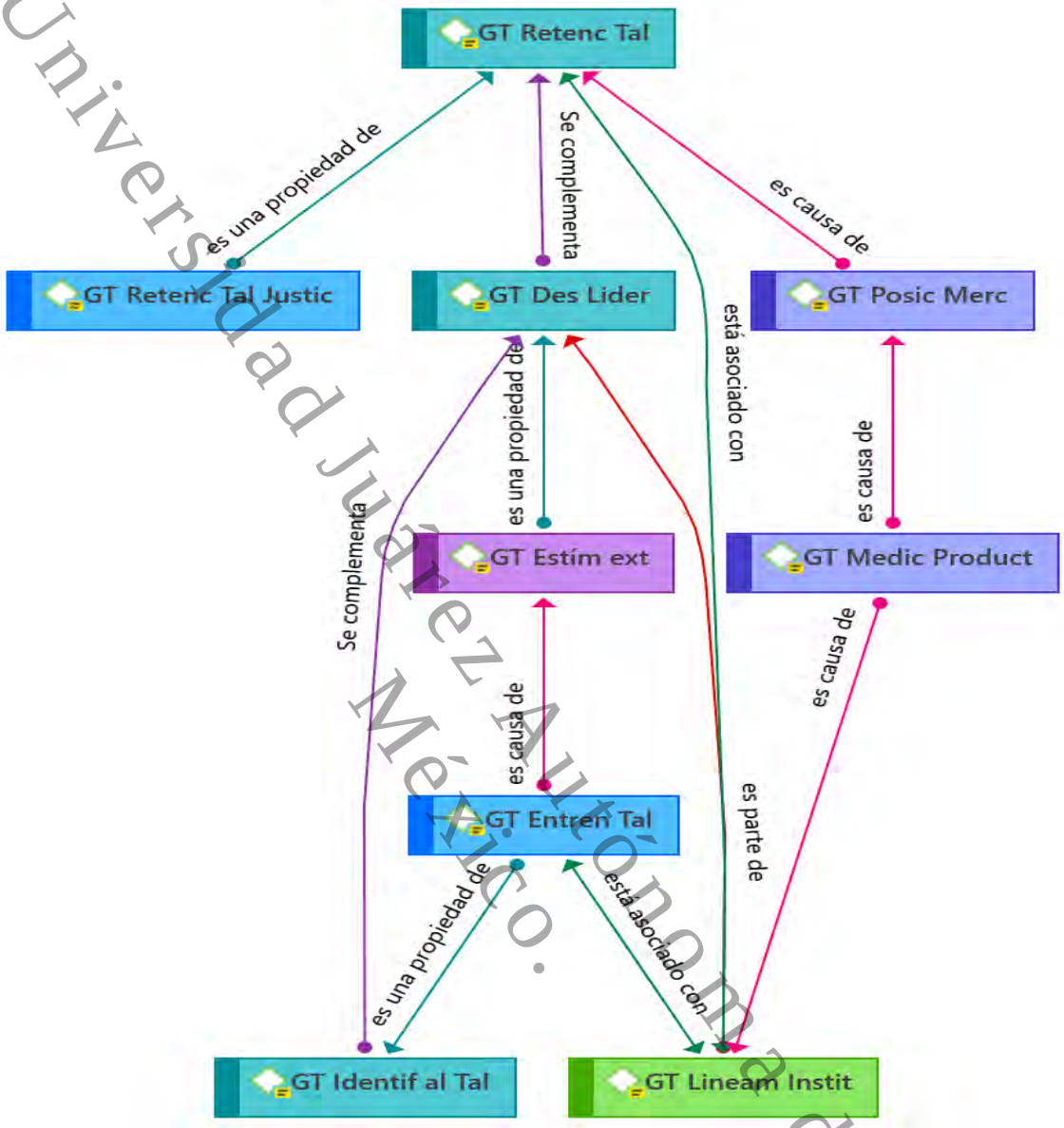


Figura 6. Red semántica del constructo Gestión del talento humano y las categorías que lo conforman.

Los colores representan: (a) Azul turquesa, tópicos relacionados al desarrollo de liderazgo, identificación y retención del talento; (b) Azul claro, entrenamiento, así como la retención del talento con justicia; (c) Azul oscuro, medición de la productividad y posicionamiento en el mercado; (d) Morado, estímulos externos; y (e) Verde, lineamiento institucional.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La figura 6 se interpreta de la siguiente manera.

El diagrama tiene como entrada dos procesos, Identificar al talento y Lineamiento institucional.

Para el primero existe una bifurcación como conexión, una que indica se complementa con el desarrollo del liderazgo para retener al talento; y otra ruta que evidencia, cuando se descubre al PI se le entrena, recibe estímulos externos, se desarrolla la competencia de liderazgo y se logra la retención del talento.

Para el segundo proceso existen cuatro vínculos, (a) cuando se conocen los lineamientos institucionales se asocian los saberes con los procesos de entrenamiento del talento, al lograr el adiestramiento, se poseen las competencias para inscribirse a las convocatorias y recibir estímulos externos, para complementar se desarrolla el liderazgo para lograr la retención del talento; (b) los lineamientos son parte del desarrollo de liderazgo, para que se retenga al talento; (c) los lineamientos institucionales se asocian directamente a la retención del talento; (d) dentro de los lineamientos institucionales se considera la medición de la productividad, la cual es causa del posicionamiento de la universidad en el mercado, y con ello se logra la retención del talento.

Para retener al talento humano se fundamenta en tres categorías, en la retención del talento con justicia, en el desarrollo del liderazgo y el posicionamiento de la universidad en el mercado.

Para identificar cómo se comportan de manera particular las categorías de GTH, enseguida se exponen cada una de ellas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Desarrollo de liderazgo.

El talento que ocupa los puestos clave de confianza, debe dominar las competencias de las habilidades blandas dentro de sus actividades diarias.

> **1:20 in PC.01.20**
> *Cuando viene un alumno, pues por lo menos le tengo que servir de guía y le tengo que decir ¿te puedo apoyar en algo? y llevarse un buen sabor de boca y decir me orientó, me sirvió su orientación. O un profesor que viene llorando por un problema y muchos no tienen ese perfil para tratar a las personas, piensan que son máquinas y eso no es así, y más en estos momentos que hay mucha cuestión de redes que lo que hacen es que, en vez de ayudarlos los perjudican las redes, y las instituciones debemos estar preparadas para eso y los que tenemos que estar preparados son los que somos las cabezas.*

> **1:21 in PC.01.20**
> *Esa parte de la calidez más que la cantidad, la calidez humana también debe de estar presente en esos tres factores que le acabo de mencionar. Tiene que ser más de calidad humana, antes de administración también soy docente, y antes de docente soy madre.*

Ser líder no sólo aplica para dirigir a los subalternos, también incluye apoyar a los aprendices con los proyectos que aplican en su área disciplinar.

> **11:49 in PC.11.20**
> *Aprendíamos todos juntos ¿no? para cosas nuevas que van saliendo, e ir formando a los chicos en carácter, en disciplina, pero sobre todo en confianza en ellos mismos.*

> **14:24 in PI.03.20**
> *Ese tipo de cuadros debe de estar fortalecido por investigadores que ya tienen muchísima experiencia, y que deben de ir acompañando todo ese proceso para los estudiantes que hagan ese tipo de investigación.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Liderar también significa enseñar, compartir con los demás, sin esperar a cambio un pago.

> **16:35 in PI.05.20**
> *Ejemplo, doy un diplomado de publicidad y promoción de ventas cada seis meses, los maestros que desean y quieren tomarlo se inscriben, el diplomado dura 40 horas, asisten y ahí estamos en actividad continua.*

Entrenamiento del talento.

La visión de algunos funcionarios que desempeñan puestos clave, permite desarrollar al talento de manera práctica.

> **1:33 in PC.01.20**
> *La formación en las disciplinas con las que ellos se desempeñan, en este caso si son profesores de chino, tienen maestría en la enseñanza del chino o están certificados en chino [Yo los he enviado a estudiar].*

> **9:5 in PC.09.20**
> *Normalmente las formas de trabajo de grupos de investigación de los cuerpos académicos son fundamentales, pero es formar nuevos cuadros a partir de profesores que ya están en procesos de jubilación o de retiro, en este sentido se procura venir involucrando a nuevos talentos.*

Se entrena a todos los académicos, aunque los fines sean diferentes por el tipo de contratación que celebraron con la IES.

> **2:9 in PC.02.20**
> *Se les da capacitación a los profesores de asignatura o de medio tiempo, incluso de tiempo completo, pero que no son investigadores.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Los cursos de capacitación se preparan de manera universal, es decir se busca que cubran los propósitos que justificaron la fundación de la IES.

> **15:17 in PI.04.20**
> *Son dos áreas, entonces nosotros queremos demostrar que nos estamos actualizando en nuestra área sustantiva y también como profesores.*

> **4:11 in PC.04.20**
> *Siempre se deben de ir preparando… por ejemplo, es en docencia, como PTC´s, o en investigación como SNI o en administrativos, o sea, en qué es el relevo, tendrían que particularizarse esos planes de sucesión.*

> **15:15 in PI.04.20**
> *Esa son las tres maneras como la Universidad nos estimula a que nosotros seamos mejores ¿no? Una con alto desempeño, otro con un perfil deseable, y otra con ser un profesor investigador y miembro del Sistema Nacional de Investigadores*.

Aunque se programan cursos de manera general, por el objetivo del mismo, no todos pueden asistir y obtener los conocimientos.

> **13:42 in PI.02.20**
> *Si la Secretaría de Investigación genera un curso o un diplomado de formación en el desarrollo de habilidades científicas… el objetivo de ese curso sea preparar profesores que ya tengan cierto nivel académico, y que sean posibles candidatos para integrarse al Sistema Nacional, pero que todavía necesiten fortalecer su productividad científica entonces, allí hay un perfil en específico para poder ir a esos cursos (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).*

> **13:46 in PI.02.20**
> *Sí se abren los cursos, pero por los objetivos van delimitando el profesorado que se pueda inscribir a ellos.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Algunos aprendizajes se transmiten de manera natural y por las necesidades de realizar algunas tareas, por ello se realiza de manera autodidacta o por medio de los amigos.

> **9:3 in PC.09.20**
> *Muchas veces el valor de sucesión se va considerando más en un sentido personal o de compañerismo, mmm que una persona llegue a ocupar un puesto y trabaje con su grupo de compañeros.*

> **11:35 in PC.11.20**
> *Es un acompañamiento, es un adiestramiento que te van dando en el camino y eso es lo que algunos hacemos ¿no? de poder enseñar a otra persona.*

Aunque los PI no contratados de tiempo completo hacen esfuerzos por desempeñar algunas tareas, sus producciones científicas no son reconocidas.

> **9:15 in PC.09.20**
> *En algunas ocasiones logran introducirse como pequeños colaboradores, pero sus impactos son mínimos, siempre el trabajo de ellos tiene que ir abanderado, liderado por otras áreas.*

Los resultados serían mejores si los cursos se plantearan con otros objetivos.

> **11:29 in PC.11.20**
> *Que sea la formación a través de toda una escuela de capacitación y de acompañamiento en entrenamiento*.

> **15:14 in PI.04.20**
> *Una cosa es que te capacites para que tengas mayores resultados, pero otra cosa muy distinta, es de que yo me intereso por seis cursos y dos diplomados que me llevan, un profesor hizo un cálculo... y me llevan un total de cuatro a seis meses, y ¿cuándo voy a dar clases?*

Universidad Autónoma de Trabajo. México.

> *¿cuándo voy a hacer investigación? si sólo estoy tomando cursos* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa).

Es necesario diseñar mecanismos que permitan hacer un engranaje y conjuntar los intereses entre, hacer coincidir los fines que instrumentan los organismos gubernamentales, mejorar la docencia y lograr una educación de calidad.

> **15:12 in PI.04.20**
> *Puesto que yo, un profesor que está recibiendo un curso que son tan caros ¿cómo le voy a regresar eso a la Universidad? ahí está el problema, porque yo los llevo sólo por cumplir.*

También existen intereses de los PI que difieren de la misión de la IES, pero que provocan el derroche de recursos y los resultados no son los idóneos para los estudiantes.

> **15:6 in PI.04.20**
> *Otro aspecto que es más general e incide directamente en nosotros es lo que llamamos una beca de desempeño, así se le llama común mente. Pero, es un apoyo complementario a nuestro salario y le llamamos beca, y ahí se nos pide seis cursos y dos diplomados.*

> **18:35 in PC.05.20**
> *Tenemos incentivos para llevar capacitaciones, pero hay gente... te pongo un ejemplo, hay profesores que tienen un despacho fuera de la universidad o que hacen proyectos por fuera de la universidad, y no les importa tener esos incentivos porque ganan más por fuera. Pero se quedan con la plaza del profesor.*

> **18:41 in PC.05.20**
> *Hay ocasiones en que los directores te dicen, oye lleva este curso y el profesor dice ¿por qué? no tengo tiempo, no quiero y no lo llevo.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

No te pueden obligar porque no está escrito en un lugar de que lo lleves.

18:45 in PC.05.20
Pero hay gente que no lleva en años ningún curso de formación, y hay mucha gente que como no lo requiere, tampoco lleva cursos de formación profesionalizante, que son los que requieren para desarrollar sus habilidades de investigación científica.

Estímulos externos.

Con la finalidad de motivar la producción científica que se genera en el país, algunos organismos gubernamentales otorgan apoyos económicos a los intelectuales que generan ciencia. En ese sentido los PI universitarios pueden aplicar, pero es necesario que se cumpla con determinados parámetros establecidos por la federación.

15:5 in PI.04.20
La otra distinción que tienen 212 profesores es que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores, esa es otra distinción; la Universidad ha ido muy bien, porque ha ido creciendo en este número de profesores que han aplicado y bueno, pero el Sistema Nacional tiene sus propios requisitos.

15:58 in PI.04.20
[Los profesores pueden concentrar diferentes estímulos] Una con alto desempeño, otro con un perfil deseable, y otra con ser un profesor investigador y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

2:26 in PC.02.20
Se les da capacitación, pero no es con ese fin, o sea, es con otros fines… de que entren al PRODEP.

16:31 in PI.05.20
ESDEPED que es un estímulo al desempeño docente, entre mayor preparación tenemos mayor participación en planes de estudios,

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

escribimos artículos, participo con los alumnos es mayor el puntaje que me dan, hay un estímulo económico que va por puntos y de acuerdo a mayor puntos mayor número de estímulo y ese es, bueno es una manera importante de, de asegurarse que los maestros constantemente nos estemos capacitando.

Para las convocatorias federales no todos los académicos pueden aplicar, es necesario cumplir con determinado tipo de contratación laboral.

11:40 in PC.11.20
[Los profesores de hora/emana/mes pueden asistir a los cursos de capacitación] Sí…la oportunidad que no tienen es que les den la beca de PRODEP porque esa beca sólo es para los de tiempo completo; pero, esa política no es de la universidad, esa política es de la Secretaría de Educación Pública.

21:40 in PC.10.20
Los profesores de hora/clase pueden tomar todos los cursos que quieran, pero no son sujetos de la productividad, le llamamos el estímulo al desempeño docente.

La IES ofrece alternativas de crecimiento profesional de manera general, por ese motivo, dentro de sus lineamientos hay alternativas de desarrollo académico (pero no está personalizado).

11:39 in PC.11.20
No sólo la universidad da la beca… sino que te liberan de tu carga académica y te dan oportunidad de estudiar.

21:41 in PC.10.20
Hay programas a nivel federal como, el programa del desem... el PRODEP era PROMEP ahora es PRODEP, ese programa si usted ya es una profesora de tiempo completo y es maestra y quiere hacer su doctorado, le dan su sueldo; por supuesto es mayor que el que yo tenía, y con ese sueldo y su permiso se va a estudiar el doctorado a donde usted haya escogido y le van dando su sueldo y con eso pues

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

> *se puede mantener en la Universidad a donde usted va, para lograr esos estudios también… ahí el gobierno federal pues tiene ya considerado que los profesores se preparen en términos de grado.*

Los PI se inscriben a los cursos de capacitación, pero no con la intención de adquirir conocimientos ni destrezas académicas, sino con el propósito de cubrir los requisitos gubernamentales.

> **21:34 in PC.10.20**
> *Los profesores tenemos estímulos y reconocimientos. Reconocimientos a nuestro trabajo, eso nos ayuda y nos impulsa a seguir adelante, creo que somos como los artistas, nos gusta el aplauso y también la compensación económica.*

Identificar al talento.

Los entrevistados expresaron sus percepciones con respecto a cómo la IES identifica al talento.

> **12:9 in PI.01,20**
> *Las plazas se abren a convocatoria* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).

> **1:6 in PC.01.20**
> *Como docente se les hace un examen de oposición y es donde ellos tienen que demostrar que realmente tienen dominio sobre la materia que van a enseñar, eso es en cuanto a los profesores, eso es lo que se les evalúa y eso está tipificado y está dentro de un plan de recursos humanos, son los filtros que tienen que pasar para la contratación.*

> **12:17 in PI.01,20**
> *Evidentemente recursos humanos tendrían mucho que ver en esto, pero también las plazas disponibles, o sea conforme se vayan concursando las plazas disponibles que se considere que hayan*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

formado parte de estos programas, como un elemento de captación de recurso humano.

21:10 in PC.10.20
Preparamos a una persona que nos va a reemplazar lo que yo veo que se está utilizando ahorita son medidas, de conocimiento y entonces cuando se contrata a una persona en esta Universidad no debe ser mayor de 40 años y debe tener estudios de maestría, preferentemente doctor, pero es aceptado con estudios de maestría.

4:15 in PC.04.20
Como profesora de educación superior, [el talento se identifica] pues desde la licenciatura, desde que son estudiantes.

A pesar del perfil del puesto que recursos humanos tiene considerado, las áreas también adicionan requisitos para hacerlo más específico a la tarea que ejecutará el talento.

1:40 in PC.01.20
Sí, pedimos a recursos humanos que hubiera ese requisito, de que el profesor que se contrate traiga una certificación.

Cuando se realiza la búsqueda del talento, los sujetos de estudio expusieron cómo habría de ser el escenario ideal.

1:70 in PC.01.20 4
Ejemplo, tú vas a ser director de bibliotecas, te voy a hacer una evaluación tanto en tu desempeño como en el área; como qué tanto sabes en las cuestiones de bibliotecas y también qué sabes del área administrativa, cómo vas a administrar tú esa oficina.

14:22 in PI.03.20
Debe de haber todo un cuadro como lo usan en otros países, como los semilleros de investigación, en donde a los alumnos se les va trabajando desde una investigación básica.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

18:25 in PC.05.20
Pues por mi experiencia lo detectas desde la formación de los muchachos, en la licenciatura, sin embargo, creo que no debería de ser así porque el problema de hacerlo de esa manera, es que los muchachos que son muy buenos, luego los invitamos a quedarse a hacer la maestría con nosotros y el doctorado. Y una persona que tiene las habilidades para irse al extranjero, o a una universidad fuera del estado en el mismo país, pero donde pueda aprender muchas más cosas y otras habilidades, lo estamos limitando entonces, creo que una ventaja es que son jóvenes que los identificamos desde aquí, que se van y que los podamos atraer.

Los actores expresaron cómo identifica el PI al talento que tiene ciertas destrezas y competencias, para asignarle tareas de más responsabilidad.

3:9 in PC.03.20
Tú vas conviviendo con ciertas tareas, ciertas responsabilidades y vas viendo cómo se aplican los diferentes sujetos; tú vas viendo quien tiene más elementos de responsabilidad, más elementos de conocimiento, cuestiones de discrecionalidad, asumir las tareas sin el afán de un sólo logro personal sino más bien en beneficio institucional, o para beneficio de la colectividad.

6:31 in PC.06.20
Se fortalece al investigador más joven porque el profesor contrata sus servicios para hacer actividades específicas.

9:14 in PC.09.20
[El proceso de involucramiento ha sido fuerte desde los profesores de tiempo completo y los de asignatura]. Tiene que ver a partir del liderazgo institucional o del liderazgo a partir de las convocatorias, acercamientos, sensibilidad de los líderes hacia los profesores y a veces vas observando la manera tan dinámica, creativa, innovadora qué está proponiendo y llevando los contenidos, lo que va desarrollando y aportando (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

13:50 in PI.02.20
Desde el servicio social, porque tú sabes que esos muchachos tienen mucho potencial para formarse como investigadores.

Aunque se identifique a talentos excelentes, no hay posibilidad de retenerlos por los procedimientos de la IES.

9:18 in PC.09.20
A veces se ha ido gente muy buena, muy talentosa buscando otras oportunidades porque no hay, y le digo pasarán años, años y años y al final terminan frustrados.

13:52 in PI.02.20
Sé que es difícil a corto plazo, que un estudiante que va egresando de licenciatura ingrese a la planta docente, porque necesita ciertos criterios y demás, pero por lo menos tú piensas en consolidar el perfil de ese estudiante para que siga creciendo y en algún momento pueda convertirse en un candidato.

13:55 in PI.02.20
Tú los formas [al estudiante] para que ellos salgan capacitados para el mercado laboral, pero para que se integren a la universidad es muy complejo.

15:40 in PI.04.20 7 8
No corresponde a nosotros como profesores proponer quien va a ser un profesor, o quien va a estar en nuestra área de investigación. En lo personal yo no tengo un técnico, a pesar de toda la producción que tenemos, nunca he tenido un técnico entonces, los alumnos hacen su trabajo, pero terminan y se van.

El tipo de contratación influye para no ser retenido por la universidad, a menos de que se reciba “la instrucción”.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

11:41 in PC.11.20 13
¿Medio tiempo?, pues no los retiene la universidad, o sea tú te tienes que ir ganando.

11:42 in PC.11.20 6
La mayoría de nosotros que no teníamos un padrino, que no llegas con el tiempo completo como ahora que hay PRODEP, o en su momento que había y que nunca te lo plantearon, sino solamente aceptaron gente de fuera con maestría o con doctorados (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2022, en prensa).

Una estrategia sería que se aprovecharan los talentos que se identifican y forman desde las aulas.

12:21 in PI.01,20
Con gusto veo que ellos egresan, pero no tienen la oportunidad de integrarse de inmediato; si hubiera un programa que los integrara, pues ellos son los que han trabajado en la línea desde el inicio y, pues traen la experiencia junto con nosotros.

12:33 in PI.01,20
Te hablaba de dos [doctores egresados], uno que yo sí pude observar en la Universidad, no al cien por ciento, todavía está empezando como asignatura, pero bueno, se logró retener; y el otro joven talento, con todo y que ya obtuvo el Sistema Nacional de Investigadores y todo, sigue sin trabajo al día de hoy. Y está formado y tiene las capacidades, tiene el know how y no hay manera, porque no hay el espacio. No hay los elementos necesarios para poderlo retener dentro de la institución, ni en las empresas.

Aunque se cuenta con talento preparado, así como contratado como PI en la universidad, ellos no desean realizar la actividad y no hay forma de obligarlos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

> **12:37 in PI.01,20**
> *Bueno tengo maestros de asignaturas que ya están cautivos aquí que no quieren participar, o sea que, aunque ya están adentro y podrían ser los candidatos idóneos porque no necesariamente tienen que ser tus alumnos para capacitarlos, y seguirlos integrando poco a poco, no les interesa en lo más mínimo, integrarse* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, 2021, p. 801).

> **12:41 in PI.01,20**
> *Pues seguimos con las contrataciones externas que no siempre es los más adecuado, sin capitalizar nuestro propio egreso, nuestro capital humano existente.*

Es difícil encontrar empleo, sin importar la preparación del talento.

> **12:35 in PI.01,20**
> *Tardé un año en conseguir un trabajo, ¡un año! Con mi título de doctorado bajo el brazo, y llegué a una privada y les presenté mi título, y mi curricula que por demás era bastante buena para su momento, y me dijo el reclutador, bueno es que yo no te puedo contratar, estas sobre calificada y me sales muy cara, porque por tabulador te tendría que dar este nivel y no puedo dártelo, y me sales muy cara entonces prefiero no contratarte; entonces, en la industria privada hay esa resistencia, en la pública pues, en el sector público no hay los espacios* (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa).

Lineamiento institucional.

Los entrevistados expresaron cuál sería la normativa ideal, que se aplique en la universidad.

> **1:63 in PC.01.20**
> *Los puestos administrativos tienen que ser ocupados por las gentes que tengan los perfiles, por ejemplo, en mi caso que sepa idiomas y que sepa cuestiones de administración.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Pero algunas normas se refuerzan, para estar en condiciones de atender a las necesidades del puesto de trabajo.

1:64 in PC.01.20
Ahorita sí me pidieron que fuera alguien que supiera de sistemas, que fuera alguien que fuera un ingeniero, porque si se descompusiera un clima que lo revise, no es que lo vaya a componer, pero por lo menos dar un diagnóstico.

Las políticas educativas federales, también provocan modificaciones específicas en los lineamientos de la IES.

6:20 in PC.06.20
Acaba de salir un documento precisamente que se trabajó en enero y salió en estos primeros días del mes de marzo, en donde nos están diciendo que como ya habilitaron, ya generaron sistemas nacionales de investigadores, ya conformaron cuerpos académicos ahora quieren centrarse en la docencia, en que el profesor realmente incida más en los estudiantes. Si el profesor tiene la figura de un profesor investigador pues debe de dar clases de docencia, debe de formar recursos humanos pero que sean de licenciatura… la federación está exigiendo que todos los maestros deberían de dar al menos una asignatura en licenciatura.

6:21 in PC.06.20
El CONACYT, para que nos puedan dar el recurso para financiar los estudios de posgrado de los estudiantes nos piden un núcleo académico básico entonces, si nos piden un núcleo académico básico ese profesor debe ser de tiempo completo, debe de ser doctor y debe de tener los indicadores del sistema nacional de investigadores entonces, al menos ya ahí el núcleo académico básico pues nos los están reglamentando.

6:43 in PC.06.20
La universidad tiene que corresponder a estos cinco principios para la carrera docente, porque la misma federación lo está pidiendo [las

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

universidades también deben de seguirse preparando tanto en el ámbito de formación como en el ámbito pedagógico].

Hay actividades que se tienen que ejecutar porque las políticas así lo indican, es decir se cumplen, no se discuten.

22:6 in PC.12.20
Tiene que ver con la forma de la organización, la universidad, la ley orgánica establece que la universidad se administra a sí misma, tiene patrimonio propio, autonomía.

15:23 in PI.04.20
Si dice alguien, ahora vamos a dedicarnos al coronavirus entonces, todos los recursos se van para allá y no hay recursos para apoyar una investigación ya de años entonces, nunca. No hay un fortalecimiento en lo que ya está, en mi opinión se debe de fortalecer lo que ya está.

19:7 in PC.08.20
La única ventaja que tiene la Universidad es que, de acuerdo a su ley orgánica se requieren tres años de antigüedad como docente, o como administrativo para poder aspirar o reunir requisitos para ser titular de un cargo de primer nivel, esa es la única situación que veo ahí como que hay un candado, que permite que sea hacia el interior de la Universidad que se den los nombramientos, pero me parece muy insuficiente.

22:16 in PC.12.20
La normatividad establece que para ser del primer nivel de dirección, tú tienes que tener al menos dos años como académico pero no te exige experiencia en una estadía; entonces, eso lo podemos checar en el estatuto del personal académico, ahí establece que yo como funcionaria, mi único requisito es haber estado dos años como docente, o sea incluso si fuera una persona con una experiencia elevada, que tuviera una carrera externa reconocida, pero si no eres docente de la universidad, no puede estar en un puesto clave.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

En ocasiones, algunas autoridades autorizan movimientos que no están acordes con las políticas.

> **11:47 in PC.11.20**
> *Se pone simplemente a una persona porque se cree que es su amigo o porque… pero simplemente sin haber visto si cubre o no el perfil.*

Existen procesos que no se pueden aplicar porque las políticas no lo permiten, o no están plenamente investidas por el marco jurídico.

> **9:24 in PC.09.20**
> *Programas de promociones, pero volvemos a lo mismo a la hora de poder plantearlos, siempre hay cuestiones que limitan o coartan este proceso de promoción.*

> **19:24 in PC.08.20**
> *Creo que ahí habrá que hacer un trabajo de evaluación para poder determinar quiénes verdaderamente ameritan una basificación, no sólo por antigüedad sino por capacidades, y poderlos incorporar a la universidad de una mejor manera, pero no puede ser de que haya profesores que estén ahí porque, pues, aunque sea de profesor de hora/semana/mes.*

La universidad realiza procedimientos y procesos que carecen de una reglamentación.

> **11:53 in PC.11.20**
> *Si no hay ni siquiera manuales qué estudiar, el único manual que quedó de Organización ni siquiera se subió porque está terriblemente hecho, y no dejaron componerlo.*

> **11:55 in PC.11.20**
> *Claro es un documento [el manual de Procesos y procedimientos] que hay que hacer con lineamientos, pero también habría que hacer una evaluación.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

18:48 in PC.05.20
Ni siquiera creo que tengamos los lineamientos para que los investigadores hagamos planes de sucesión, si te refieres a los laboratorios.

21:18 in PC.10.20
Por ahí también se ve que no se están preparando los reemplazos y entonces esto se vuelve como la competencia de Darwin ¿no? el que es más fuerte el que tiene la mayor... el pez grande se come al chico.

18:49 in PC.05.20
Por lo menos con los lineamientos, para elaborar un plan de sucesión porque posiblemente sean distintos dependiendo de las áreas. Creo yo, que a lo mejor pensar en un plan sería difícil, por la gran gama de variaciones que hay.

19:13 in PC.08.20
Creo que ahí el tema es darle mayores facultades y mayor autonomía a los órganos que existen dentro de la institución… tratando de incorporar situaciones que le permitan dar mayor transparencia, rendición de cuentas a la Universidad.

A falta de certeza jurídica, se hace confuso laborar por las formas en que están planteadas en la IES.

22:11 in PC.12.20
Eso hace complejo que se tenga primero una permanencia, porque todos los periodos de gestión son cuatro años entonces, el primer nivel que apoya a la principal autoridad que es el rector o a la División Académica dependen de esos cuatro años, ¿ya? pero pueden reelegirse cuatro años más, entonces en efectividad tener un plan de sucesión implicaría, primero que se tuviera un periodo más largo, que se pensara en una planeación más allá de largo plazo.

22:20 in PC.12.20
Nos limita la parte normativa, es una cuestión que hasta cierto punto llegó a darnos pues una libertad para crecer porque no es, digamos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

tan restrictiva, pero ya por el esquema que la universidad tiene, ya tiene 62 años, ya es necesario que se actualicen algunas cosas.

22:46 in PC.12.20
Si el director llega, la nueva autoridad llega y llegan sus nuevos funcionarios; la administración central que por ejemplo es una de las que colabora directamente con las Divisiones, no es como que los va a capacitar y les va a decir -bueno, los procedimientos académicos son estos, los administrativos son estos, los financieros son estos, no existe esa cultura organizacional.

22:85 in PC.12.20
Todo este esquema administrativo está financiado con recursos públicos y los recursos públicos, exigen muchas cosas en términos administrativos, de fiscalización, de transparencia, de anticorrupción y de todo lo demás que he… cuando no se tiene definido, parece que se ve opaco.

Aunque la universidad también es evaluada por organismos federales, no están transparentes los procesos por lo que se hace complejo cumplir con esta encomienda.

22:14 in PC.12.20
La universidad… dentro de su esquema académico o dentro del sistema nacional de educación superior también es calificada por su administración, así como se le evalúa a la calidad de los programas educativos, también se le evalúa la calidad de la institución, los CIEES que es el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior, ya evalúa a la universidad en su esquema institucional.

22:15 in PC.12.20
Pero en realidad lo que hacen es evaluar las funciones administrativas y ha emitido recomendaciones ya, respecto a este asunto, porque es necesario que realmente exista una definición del perfil que debe de ocupar o que debe de tener la persona que va a estar en el primer nivel de autoridad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Medición de la productividad.

Los productos los genera el PI porque están estipulados dentro del puesto de trabajo, pero no representan la calidad que debe de ser reflejada en su ámbito laboral.

> **12:12 in PI.01,20**
> *Aquí las categorías no denotan eso [categorías como investigador junior, investigador senior], denotan nada más un mayor ingreso, pero no necesariamente una sucesión, en lo que son las formas de trabajo, los esquemas de gestión, los esquemas de investigación, sobre todo si hablamos de cuerpos académicos.*

La recompensa económica que está relacionada a la productividad no se realiza en automático, sólo está asegurada para determinadas categorías.

> **21:21 in PC.10.20**
> *Cada seis meses la Universidad nos brinda cursos, diplomados y que además se, pues solamente para el caso de los que tienen plaza o profesores tiempo completo se vuelve parte de su productividad, y por lo tanto se vuelven ingresos, pero la hora/clase no, pueden tomar todos los cursos que quieran, pero no este, son sujetos de la productividad.*

Posicionamiento en el mercado.

Lograr un espacio en los rankings educativos implica cumplir con una batería de indicadores y de mantenerlas con calidad. De allí la importancia de conservar a los PI, así como de gestionar el relevo generacional.

> **12:31 in PI.01,20**
> *Quizás la UJAT, como es muy joven en investigación, todavía no tiene sus problemas, pero entidades como la UNAM, entidades como*

los centros de investigación sí (López-Hernández, Aquino y Aguilar, en prensa) *porque forman nuevos talentos que no pueden ser retenidos, porque no hay el espacio para dárselos.*

Retención del talento.

Aunque la universidad ha encontrado mecanismos que permiten retener el talento actual, está latente la posibilidad de que sean eliminados.

6:13 in PC.06.20
En este momento los retenemos, pero va a llegar el momento en que la universidad, ya tiene planes de hacer ese retiro de esos apoyos.

6:23 in PC.06.20
Fíjate que en esta última revisión salarial la universidad ofreció hacer un barrido desde los años anteriores hasta parte de 2013 de los profesores que estaban, y con el estatus de interinos... le bajó 60 plazas para que se basificaran… creo que el sindicato en estos momentos (es el que representa los intereses de los maestros) pues buscó que pudiera apoyar por parte de la universidad a estos profesores, pues con una seguridad laboral.

Se han instruido estudiantes con un alto nivel académico, pero no se les ha podido retener.

12:24 in PI.01,20
Muchos de ellos [becarios altamente preparados] se han ido después de nivel licenciatura, otros de nivel maestría y de nivel doctoral.

Qué es más estratégico ¿conservar el talento interno, o contratar personal externo?

13:64 in PI.02.20
Con la gente que está desde adentro de la universidad, porque una persona que ya está en la universidad ya la conoce, entonces ya

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

conoce los procesos; es más fácil en ese sentido que, esa persona logre una formación, a que tú traigas a alguien de fuera a cubrir esos espacios que van a quedar, porque lo que pasa, es que, si tú traes gente de fuera tal vez ellos vienen seis meses, no sé, no les gusta la institución y se te van.

Retención del talento con justicia.

El académico tiene la esperanza de que las gestiones se realicen con transparencia.

9:17 in PC.09.20
Hay gente que sí le llega [la plaza] después de mucho tiempo pero que son mínimos, pero creo que no es por un proceso de reconocimiento y de aportación a la institución.

13:67 in PI.02.20
Sale la convocatoria para cubrir esa plaza y si los procesos son justos y transparentes, esa persona tiene posibilidades de integrarse.

21:30 in PC.10.20
El CONACYT quiere gente joven que sepa escribir ¿no? Y en la docencia quieren gente inteligente, quieren gente ética, quieren gente que no caiga en esas cosas tan feas en actividades que nada más demeritan nuestro trabajo, gente que abusa de los alumnos, gente que acosa, gente que vende calificaciones, pues también queremos unas personas éticas y la universidad también quiere lo mismo.

Desafortunadamente las prácticas laborales no se ejecutan con justicia, se inmovilizan a propósito, es decir se logran por métodos deshonestos.

1:60 in PC.01.20
La única forma de suplir a alguien, o sea de venir en lugar de alguien a ocupar un puesto ha sido a través de, mmm puede ser a través de recomendaciones.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

9:23 in PC.09.20

No hay un programa a nivel institucional escalafonario, de promoción, tenemos profesores que han sido de asignaturas por 18, 20, 25 años y ahí pasa.

13:65 in PI.02.20 8 19

Tú puedes tener tu análisis de necesidades, de qué es lo que va a pasar, la gente puede estar trabajando para cubrir esos vacíos, pero si no tienes una infraestructura a nivel de recursos humanos, sin que le permita a la gente ir escalonando o ir subiendo, pues no se van dando las condiciones.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Coocurrencia del constructo GTH.

Figura 7. Diagrama Sankey de los códigos de Gestión del Talento Humano.

Los colores significan: (a) Azul turquesa, los temas referentes al desarrollo de liderazgo, retención del talento con justicia, así como la identificación del mismo; (b) Azul claro, entrenamiento del talento; (c) Morado, estímulos externos; y (d) Verde, lineamiento institucional.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Enseguida se expone el significado de la figura 7, que fue generada por el software. Para la interpretación se hace el relato de izquierda a derecha, cuando hay derivaciones primero se explica el proceso de mayor interrelación (grosor) al de menor.

Como inicio se plantea desarrollar el liderazgo, posteriormente se podría elegir una de las dos alternativas, entrenamiento del talento o retención del talento con justicia.

El primero se deriva en tres secciones: (a) estímulos externos (con alta interacción). Significa, una vez que el talento posee liderazgo se entrena, por lo que se encuentra en posición de aplicar con altas posibilidades para los estímulos externos, de esta manera y con mediana probabilidad, podrá reforzar sus conocimientos con los lineamientos institucionales para que se consiga la retención del talento, y al mismo tiempo está en condiciones de que se realicen mediciones hacia su productividad.

(b) identificar al talento. Expresa que cuando el talento cuenta con liderazgo y se ha entrenado, se está en condiciones de identificar el talento idóneo para que se capacite con altas posibilidades hacia los lineamientos institucionales, con estas acciones se logra retener al talento o, se encuentran las condiciones para la medición de la productividad.

(c) lineamiento institucional. El talento se desarrolla en temas de liderazgo, se entrena, se instruye en los lineamientos institucionales y con estas prácticas se está en condiciones de que se retenga al talento o se mida la productividad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

El segundo (retención del talento con justicia) significa, el talento desarrolla su liderazgo, lo refleja durante el desempeño de sus tareas y como observa que la universidad realiza procesos justos, así como transparentes en la gestión humana, se siente retenido por la justicia. Por su parte la IES identifica el talento con esas competencias y le adiciona, con alta interacción los lineamientos institucionales, de esta manera se logra la retención del talento o de que se realice la medición de la productividad.

Cabe enfatizar, el diagrama Sankey no reflejó la categoría de posicionamiento en el mercado la cual reportó el enraizamiento de uno y la densidad de dos.

Plan de sucesión con la gestión del talento humano

Se realizó un estudio con las categorías que fueron identificadas en el campo, y se observó el siguiente comportamiento relacionado al constructo Plan de sucesión con respecto a la gestión del talento humano.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Coocurrencia de los constructos Plan de Sucesión y Gestión del Talento Humano.

Figura 8. Diagrama Sankey de la coocurrencia del Plan de Sucesión y Gestión del Talento Humano.

Los tonos PS significan: (a) Verde, temas referentes a la universidad; (b) Amarillo, los significados que el sujeto le confiere al PS; (c) Rosa, los tiempos de preparación para volverse especialista; (d) Rojo, materias esenciales del plan de sucesión; (e) Naranja, componentes relacionados al liderazgo; (f) Marrón, para las acciones de un procedimiento; y (g) Gris, identifica el método de enseñanza-aprendizaje.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Los colores GTH significan: (a) Azul turquesa, los temas referentes al desarrollo de liderazgo, retención del talento con justicia, así como la identificación del mismo; (b) Azul claro, entrenamiento del talento; (c) Morado, estímulos externos; y (d) Verde claro, lineamiento institucional.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Para explicar la imagen 8, enseguida se expone.

La narración se hace de izquierda a derecha; se van detallando las categorías de acuerdo a los niveles verticales que se presentan, se exponen los procesos que aparecen de arriba hacia abajo (al que se denomina entrada). Posteriormente se describen las coocurrencias que se generaron (proceso llamado salida); se inicia con el de mayor grosor que fueron clasificados como alta, media y baja.

Tabla 14.
Coocurrencia de los constructos PS y GTH.

Nivel:	Procesos:		Interpretación
	Entrada:	Salida:	
1	GT Desarrollo de liderazgo.	PS Liderazgo. Interacción baja.	Desarrollar el liderazgo de la organización se alcanza con la suma de los liderazgos individuales.
		GT Entrenamiento del talento. Interacción baja.	Para lograr el desarrollo del liderazgo en la organización se requiere que se integre en el entrenamiento del talento.
		GT Retención del talento con justicia. Interacción baja.	El liderazgo de la organización es uno de los elementos que estimulan la retención del talento con justicia.
2	GT Entrenamiento del talento.	GT Estímulo externo. Interacción alta.	Al entrenar el talento humano se potencializan sus competencias, con estos conocimientos puede aplicar para los estímulos externos de la IES.
		PS Propuesta. Interacción media.	El proceso de entrenamiento del talento ha de plasmarse en la propuesta.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Salida:	Interpretación
		PS Saberes del PI. Interacción baja.	Al programarse el entrenamiento del talento, se han de incluir los saberes que forman parte del PI.
		GT Lineamiento institucional. Interacción baja.	Al programarse el entrenamiento del talento, es necesario incluir los lineamientos institucionales.
		PS Evaluación. Interacción baja.	Cuando se planea el entrenamiento del talento, es importante vincular una evaluación en cada temática.
		PS Curva de aprendizaje. Interacción baja.	Antes de preparar el entrenamiento para el talento, se revisan los tiempos establecidos en la curva de aprendizaje.
		GT Identificar al talento humano. Interacción baja.	Para elaborar el entrenamiento del talento, primero se identifica al talento humano.
		PS cultura organizacional. Interacción baja.	Cuando se prepara el entrenamiento del talento se incluyen los lineamientos, para fomentar la cultura organizacional.
3	GT Estímulos externos.	PS Desarrollo de carrera. Interacción baja.	Para aplicar a los programas de estímulos externos, el talento se ha de preparar por medio del desarrollo de carrera.
		GT Lineamiento institucional. Interacción baja.	Para inscribirse a los estímulos externos, el talento debe cumplir con el lineamiento institucional.
		PS Saberes del PI. Interacción baja.	Los estímulos externos se obtienen cuando el talento adquiere las competencias inherentes a los saberes del PI.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		PS Liderazgo. Interacción baja.	Para solicitar los estímulos externos, el talento ha de poseer liderazgo.
		GT Medición de la productividad. Interacción baja.	Para aplicar a los estímulos externos, el talento ha de cumplir con determinados productos científicos, para que se mida su productividad.
		PS Cultura organizacional. Interacción baja.	Para que al talento le autoricen los estímulos externos, ha de ser capaz de laborar bajo los preceptos de la cultura organizacional.
	GT Identificar al talento humano.	GT Lineamiento institucional. Interacción media.	Para identificar al talento humano (dentro de la organización), es necesario realizar el proceso bajo el lineamiento institucional.
		PS Propuesta. Interacción media.	Al identificar el talento humano que se ha de potencializar, se diseña una propuesta personalizada.
		PS Desarrollo de carrera. Interacción baja.	Cuando se identifica al talento humano, se diseña un plan de desarrollo de carrera con la finalidad de potencializarlo hacia el puesto de trabajo deseado.
		PS Cultura organizacional. Interacción baja.	Al identificar el talento humano se le capacita para que adquiera, en el menor tiempo posible, la cultura organizacional.
		PS Liderazgo. Interacción baja.	Cuando se identifica al talento humano se le capacita con los temas de liderazgo.
		PS Evaluación. Interacción baja.	Para identificar al talento humano, se realiza una serie de evaluaciones en

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Salida:	Interpretación
			dos direcciones, investigación y académicamente.
		PS Curva de aprendizaje. Interacción baja.	Una vez que se ha identificado al talento, se personaliza la curva de aprendizaje, determinando la brecha de conocimiento que posee con relación a las que debe conocer (como lo indica el perfil del puesto).
		PS Indagatoria del significado por el sujeto. Interacción baja.	Cuando se identifica al talento, se está en condiciones de realizar una entrevista para conocer el significado que el sujeto le asigna a los PS.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Al identificar el talento se pueden programar tareas, para que ejecute prácticas sólidas.
		GT Retención del talento con justicia. Interacción baja.	Si el gestor del capital humano identifica al talento y ejecuta los procesos con transparencia, este puede ser retenido por la justicia que se realiza en la IES.
		PS Problemática. Interacción baja.	Cuando se defina el talento que será capacitado, se identifica cuál es la problemática que presenta con respecto a sus competencias.
		PS Propuesta para el responsable. Interacción baja.	Es preciso que cuando se identifique al talento, se asigne a un responsable que realice la propuesta de PS.
4	GT Lineamiento institucional.	PS Propuesta. Interacción alta.	Con base a los lineamientos institucionales se ha de diseñar la propuesta de PS.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		PS Cultura organizacional. Interacción media.	Con el lineamiento institucional se puede normalizar algunos procesos de la cultura organizacional.
		PS Indagatoria del significado por el sujeto. Interacción baja.	El lineamiento institucional puede ser mejorado, cuando el talento expone el significado que le atribuye a los PS.
		PS Evaluación. Interacción baja.	Se ha de plasmar dentro del lineamiento institucional que, con base a la evaluación, el talento ha de tener consecuencias (positivas o negativas).
		PS Liderazgo. Interacción baja.	Al desempeñar sus tareas con apego a los lineamientos institucionales, el talento se afianza al liderazgo de la IES.
		PS Propuesta para el responsable. Interacción baja.	El gestor del capital humano puede designar, de acuerdo al lineamiento institucional, a la persona responsable de elaborar la propuesta de PS.
		PS Curva de aprendizaje. Interacción baja.	De acuerdo al lineamiento institucional y con los históricos sobre aprendizajes en ciertas competencias, el gestor puede promediar una curva de aprendizaje para determinar cuándo estará capacitado el talento.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Cuando el talento conoce los lineamientos institucionales, está en condiciones de realizar prácticas sólidas.
		PS Desarrollo de carrera. Interacción baja.	El gestor del capital humano diseña, con base a los lineamientos institucionales, el plan de desarrollo de

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Salida:	Interpretación
			carrera para el talento que se potencializará.
		PS Problemática. Interacción baja.	De acuerdo al lineamiento institucional, el gestor podrá tomar decisiones para resolver la problemática de la universidad.
5	GT Retención del talento.	PS Curva de aprendizaje. Interacción baja.	Con la retención del talento se puede aprovechar la experiencia de este y mejorar las curvas de aprendizaje.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Cuando se retiene al talento e interviene en la formación del discípulo, se mejoran las condiciones para realizar prácticas sólidas durante el desempeño profesional.
	PS Cultura organizacional.	PS Desarrollo de carrera. Interacción media.	Cuando se identifica la cultura organizacional, se puede preparar un desarrollo de carrera acorde a las necesidades de la IES.
		PS Problemática. Interacción media.	Con el conocimiento de la cultura organizacional, el gestor puede resolver la problemática que se genera dentro de la universidad.
		PS Propuesta. Interacción baja.	El gestor del capital humano puede analizar la cultura organizacional y plasmarla en la propuesta de PS.
		PS Curva de aprendizaje. Interacción baja.	Consciente de la cultura organizacional, el gestor puede planificar los tiempos que se emplearán en la curva de aprendizaje.
		PS Indagatoria del significado por el sujeto.	Al identificar la cultura organizacional, se determina cómo realizar indagatorias con respecto a los

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		Interacción baja.	significados que el sujeto le confiere a los PS.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Teniendo como antecedentes la cultura organizacional que se ejerce en la universidad, el talento se encuentra en posición de realizar prácticas sólidas.
		PS Propuesta para el responsable. Interacción baja.	Cuando se identifica el tipo de cultura organizacional de la universidad, se puede designar al responsable de elaborar la propuesta.
	GT Retención del talento con justicia.	PS Propuesta. Interacción baja.	Cuando se retiene al talento con justicia, se pueden plasmar esas experiencias en la propuesta de PS.
		PS Desarrollo de carrera. Interacción baja.	Con las acciones que lograron retener al talento con justicia, se pueden incluir dentro del plan para el desarrollo de carrera.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Al retener el talento con justicia, se encuentran en posición de realizar prácticas sólidas.
6	PS Curva de aprendizaje.	PS Propuesta. Interacción baja.	Con el conocimiento de los tiempos que se emplean en la curva de aprendizaje, el gestor puede considerarlos en la propuesta de PS.
		PS Evaluación. Interacción baja.	Es importante considerar los tiempos que indica la curva de aprendizaje, para vincular evaluaciones en ciertos periodos.
		PS Liderazgo. Interacción baja.	Cuando la curva de aprendizaje muestre los avances necesarios, se le

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Salida:	Interpretación
			capacitará al talento para que desarrolle su liderazgo.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Al considerar la curva de aprendizaje se identifica el tiempo que tardará el talento en realizar prácticas sólidas.
		PS Indagatoria del significado por el sujeto. Interacción baja.	Considerar la curva de aprendizaje para que al talento se le realicen indagatorias sobre cuál es el significado que percibe de los PS.
	PS Desarrollo de carrera.	PS Propuesta. Interacción media.	El desarrollo de carrera se ha de realizar de manera personalizada y se evidencia en la propuesta que se presenta al talento.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Se ha de incluir en el desarrollo de carrera, las prácticas sólidas que debe de realizar el talento.
		PS Evaluación. Interacción baja.	Es importante plasmar en el desarrollo de carrera las evaluaciones que se han de aplicar al talento, para asegurar el aprendizaje por competencias.
		PS Liderazgo. Interacción baja.	Otro elemento que se ha de reflejar en el desarrollo de carrera es el liderazgo, para que el PI alcance las competencias necesarias del puesto de trabajo.
		PS Transferencia de conocimiento. Interacción baja.	Es de suma importancia que, al diseñar el plan de desarrollo de carrera, se defina el tipo de transferencia de conocimiento que se realizará hacia el talento.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
7	PS Evaluación.	PS Propuesta. Interacción Baja.	El tipo de evaluación que se aplicará al talento se debe registrar en la propuesta.
		PS Saberes del PI. Interacción baja.	La evaluación es un indicador que identifica los saberes que el PI ha alcanzado en la potencialización.
		PS Liderazgo. Interacción baja.	Con la evaluación se puede determinar si el liderazgo alcanzado por el talento es el ideal, o si necesita nuevos aprendizajes.
	PS Indagatoria del significado por el sujeto.	PS Propuesta. Interacción baja.	Con los resultados de las indagatorias del significado que el sujeto le asigna al PS, se prepara una propuesta para socializar cómo es el proceso de PS.
8	PS Liderazgo.	PS Propuesta. Interacción media.	El liderazgo es uno de los elementos que se incluyen en la propuesta.
		PS Transferencia del conocimiento. Interacción baja.	Liderazgo es un tópico que agrega valor a la universidad, por ello debe ser reflejado en el proceso de transferencia del conocimiento.
		PS Saberes del PI. Interacción baja.	Al ser el liderazgo uno de los saberes del PI, se ha de tener especial cuidado en desarrollarlo.
		PS Práctica sólida. Interacción baja.	Con el liderazgo eficaz, los PI se encuentran en condiciones de ejecutar prácticas sólidas.
		PS Propuesta para el responsable. Interacción baja.	El liderazgo es una de las competencias inherentes al responsable de preparar la propuesta para el PS.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Salida:	Interpretación
	GT Posicionamiento en el mercado.	PS Problemática. Interacción baja.	Para continuar con el posicionamiento en el mercado por la IES, se necesita resolver la problemática de la sucesión.
9	PS Práctica sólida.	PS Propuesta. Interacción baja.	Las prácticas sólidas que han de realizar el talento, requieren ser detalladas en la propuesta.
		PS Transferencia de conocimiento. Interacción baja.	Realizar prácticas sólidas es una de las estrategias que se plasman en el proceso de transferencia de conocimiento.
	PS Problemática.	PS Propuesta. Interacción baja.	Se han de documentar las soluciones a las problemáticas que se generan en la IES, para describirlas en la propuesta y que sean explicadas como lecciones aprendidas.
		PS Saberes del PI. Interacción baja.	Los problemas que se generan en el puesto de trabajo y hacia el interior de la universidad, se resuelven con las competencias que forman parte de los saberes del PI.
		PS Propuesta para el responsable. Interacción baja.	Con la finalidad de resolver la problemática que se genera en el proceso se designa un responsable para que, al realizar la propuesta, las anticipe.
10	PS Propuesta para el responsable.	PS Propuesta. Interacción baja.	Es necesario designar un responsable para que se haga cargo de planear la propuesta de PS hacia el talento.
11	PS Propuesta.	PS Transferencia	Dentro de la propuesta de PS se detallan cada uno de los procesos que

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Nivel:	Procesos: Entrada:	Procesos: Salida:	Interpretación
		del conocimiento. Interacción baja.	forman parte de la transferencia del conocimiento.
		PS Saberes del PI. Interacción baja.	La finalidad de plantear una propuesta personalizada al talento, es que se alcancen las competencias y los saberes que se detallan en el perfil del puesto de los PI.

Nota: GTH = Gestión del Talento Humano y PS = Planes de Sucesión.

La figura muestra que el proceso GT medición de la productividad se presenta como salida de GT estímulos externos, sin embargo, no refleja ninguna categoría como entrada.

De manera general se observa que las categorías de GTH están concentrados hacia la izquierda (que representan el inicio del proceso), posteriormente interaccionan con las del PS y al final, sólo se muestran las del PS.

Es razonable que las categorías tiendan a concentrarse e incluso que en ocasiones se desvanezca la línea de interacción entre ambos constructos, como se evidenció en la publicación de López-Hernández, Aquino y Aguilar (2021, p. 803).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

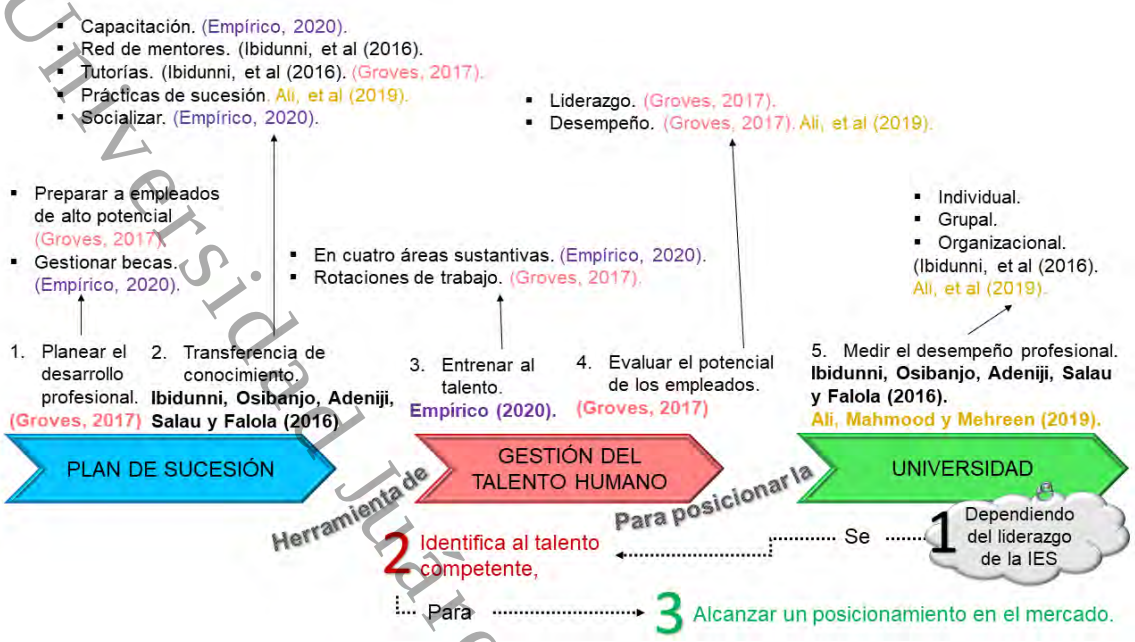


Figura 9. Modelo de interacción entre PS y GTH.

La figura 9 muestra, el plan de sucesión es una herramienta que se utiliza en la gestión del talento humano para posicionar a la universidad en el mercado educativo. Para prepararlos, depende del tipo de liderazgo en donde la IES desea destacar, con esas características se identifica a un talento que sea competente para que, al ser preparado y desarrollado, se alcance el posicionamiento planeado en el mercado.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Capítulo V

Discusión y conclusiones

Capítulo V Discusión y conclusiones

Discusión

Esta investigación se originó al analizar los informes de capacitación y adiestramiento ejercidos por una institución nacional, donde se reportaron montos económicos inverosímiles; el argumento fue, por ley se impone a las empresas proporcionar capacitación a sus empleados.

Bajo este tenor se reflexionó en el cumplimiento legal, pero con la visión de salir beneficiadas ambas partes: (a) que los empleados pudieran adquirir conocimientos para incrementar sus competencias y, (b) que las organizaciones lograsen potencializar a su talento humano.

Esta visión fue la base para plantear una solución a la problemática que la universidad presentaba, la planta académica madura era de 50 años de edad y representaba el 32.5% por lo que era urgente realizar la transferencia de conocimientos tácitos, así como explícitos del personal que se retiraba, hacia su reemplazo; de no hacerlo, se corría el riesgo de perder los conocimientos científicos y técnicos que impactaban directamente en el ranking educativo, sin considerar los daños colaterales que trae consigo como certificaciones internacionales, nacionales, financiamientos, producciones científicas, cuerpos académicos, entre otros indicadores.

De esta manera se estableció como objetivo general, proponer un modelo teórico de plan de sucesión para potenciar el talento humano de los profesores investigadores, que permita la relevación generacional y formación

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

de cuadros por edad avanzada, en una universidad pública del sureste de México. Para abordar este tema se realizó una revisión a la literatura que permitió identificar y comprender los conceptos que interactuaban en el proceso, ya que fue una investigación de tipo exploratoria por ser un tema poco abordado hacia el ámbito educativo.

Y es por ello que este capítulo expone la confrontación de los resultados que se encontraron en las publicaciones teóricas, contra los significados expuestos en la segunda inmersión en el campo. Primeramente, se realiza la discusión por constructos, PS y GTH; también se exponen los hallazgos que emergieron en la investigación, así como las limitaciones. Posteriormente se contraponen estos resultados contra la teoría y la metodología. Finalmente, se responden las preguntas que originaron la presente investigación.

Planes de Sucesión.

México ha implementado diversas estrategias para coadyuvar en la mejora de la infraestructura educativa como la reorganización de los docentes, evaluaciones externas y el acceso a la financiación (Olaskoaga-Larrauri, Rodríguez-Armenta y Marúm-Espinosa, 2020) lo cual coincide con PC.01.20 cuando expuso que todos los profesores están certificados, porque cuentan con el dominio del idioma y también con la enseñanza.

Pero difiere de PC.02.20 cuando expuso, por el tipo de contratación de tiempo no completo, provoca que los empleados se sientan menospreciados al no tener acceso a los estímulos externos (categoría cultura organizacional).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Es importante reflexionar que la sucesión es la entrega del liderazgo a la siguiente generación, se ha de efectuar por medio de un proceso y no realizarse como un suceso fortuito (Lansberg, 1981, citado por Andrade, 2002).

Esto concuerda con PC.04.20 cuando externó, hay que planear sin importar la profesión para lograr el desarrollo; por su parte PI.01.20 agregó que dentro de la planeación también se requiere voluntad, política y liderazgo para implementarlo; en ese sentido PC.10.20 propuso, preparar a la persona que nos va a reemplazar; y PI.02.20 concluyó que sea por áreas del conocimiento que la universidad necesita, así como por prospectiva de las cohortes que vayan saliendo.

Sin embargo, PI.02.20 espetó, ese programa de sucesión ha de ser socializado para que de manera personal se prepare y estar preparado al salir las convocatorias.

Se recomienda planear la sucesión considerando una serie de tendencias y eventos que conllevan implicaciones económicas, pero que al final afectan al negocio (Barnett y Davis, 2008).

Esto no se evidenció en los resultados del campo, PC.06.20 expresó, la universidad no tiene la prioridad de hacerlo puesto que los profesores reciben un pago por permanecer y no jubilarse (incluso llegan hasta los 80 años); a su vez, PC.05.20 explicó, el realizar la contratación no garantiza la continuidad del puesto, porque si no va a ese laboratorio se pierde todo, el costo es absolutamente todo.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Al planear la sucesión se han de incluir las metas estratégicas proyectadas a futuro por la alta dirección, para promover los empleados que posean alto potencial y sean competentes en las posibles vacantes que se generen (Rothwell, 2010 citado por Ali, Mahmood y Mehreen, 2019).

Esto no se reflejó en el estudio ya que PI.02.20 agregó, tiene que haber un programa de promoción del profesorado que sea claro, transparente y se apegue a las políticas institucionales porque si no se escala, pues no se dan las condiciones.

En ese mismo sentido Luna (2012) publicó, es un sistema que proyecta a futuro considerando los objetivos de la organización, los recursos que se necesitan para ejecutarlos, asimismo hay que adicionar un tiempo para el adiestramiento y prepararse ante las posibles contingencias.

Esta situación se reflejó en el campo en PC.12.20, se debe tomar en cuenta el objeto de la universidad que es dar educación, prestar el servicio, generar conocimiento, extender la cultura; PC.11.20 agregó, es enseñar a la otra persona, acompañarlo, adiestrarlo; PC.12.20 indicó, es un proceso de aprendizaje que a veces se alarga y finalmente el proceso educativo que depende de eso, se estanca; PI.01,20 expuso, se requiere un periodo de aprendizaje sobre los esquemas de trabajo; y PC.01.20 añadió, a veces se pierden hasta cinco años, em lo que la persona aprende y luego indique hacia dónde va la Universidad (en el caso de un puesto clave).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Asimismo, es crucial considerar la transferencia del conocimiento, especialmente el de los empleados de alto nivel (Appelbaum, Gunkel, Benyo, Ramadan, Sakkal, y Wolff, 2012).

Los resultados que corroboraron lo anterior fueron, PC.04.20 externó, a los profesores se les apoya con ciertos beneficios para asistir a un programa de apoyo e integrarse al Sistema Nacional de Investigadores. PC.01.20 enfatizó, hay que dar el extra, hacer, construir, el CELE se maneja con recursos propios, por ello se necesitan esos planes de la sucesión. PC.11.20 apuntó, atender la formación a través de una escuela de capacitación, asimismo acompañarlos durante el entrenamiento.

También apoyaron lo enunciado por los autores, aunque agregaron que urge considerar de manera apremiante los siguientes, PI.02.20, para mantener los programas educativos que son clásicos en la universidad, hay que formar cuadros de profesores porque ya se van a jubilar. PC.09.20 advirtió, es formar nuevos cuadros a partir de profesores que ya están en procesos de jubilación o de retiro, para preservar las formas de trabajo de los grupos de investigación y de los cuerpos académicos.

Sin embargo, algunos entrevistados advirtieron, aunque se realice la transferencia no tiene mayor impacto en la IES, PI.01,20 explicó, entidades como la UNAM, los centros de investigación forman nuevos talentos, pero no pueden ser retenidos. PI.02.20 expuso se abren los cursos, pero por los objetivos van delimitando el profesorado que pueda inscribirse.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Es necesario transferir los saberes tácitos y explícitos porque agregan valor a la parte sustantiva de la universidad (Polanyi, 1966, citado por Nonaka, 1994). En esta investigación se encontraron diferencias porque se reflejó en PI.04.20, podríamos haber sido muy expertos, pero si no tenemos un buen programa de sucesión, todo lo que se generó ahí terminará (categoría cultura organizacional). PI.05.20, siempre se queda el conocimiento en el aire, nunca se aterriza porque no hay esa experiencia previa.

Vlak (2006) indicó, se utilizan los PS para realizar una transición suave y segura. Esto no se reflejó en el campo, como lo externó PC.08.20, habrá que hacer un trabajo de evaluación para determinar quiénes verdaderamente ameritan una basificación, no sólo por antigüedad sino por capacidades.

Tener presente que la institución gira en torno al talento, de allí la importancia de retenerlo porque perder a una persona clave implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años (Deloitte, 2010). Este precepto se refleja en los resultados como lo expresó PC.06.20, la intención de la federación fue inyectar recursos para la planta docente, ya que las universidades deben de tener profesores con maestría y doctorado.

No obstante, las estrategias para retener al talento son endebles como se confirma con PI.01,20, la UJAT está por enfrentar un cambio generacional importante sobre todo en las Divisiones con mayor número de años, ya que tienen profesores de mucha edad y a punto de la jubilación, pero que no se está previendo un relevo. PC.06.20, si eliminan el bono de permanencia vamos a perder a estos profesores que tienen la experiencia, por lo que tendríamos que

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

buscar esa figura es decir hacer un programa de sucesión. PI.01,20, muchos de los becarios altamente preparados se han ido después de obtener el nivel.

El líder podría utilizar una serie de mejoras enfocadas a potencializar al talento (Groves, 2007). Esto se reflejó con lo encontrado en el campo, PC.01.20, he gestionado becas, ya tengo 22 profesores de dos generaciones que se fueron a estudiar maestría en lenguas modernas. PI.01,20, debiéramos replicar como en algunas universidades que manejan categorías como investigador junior, investigador senior para suceder. PI.05.20, cada División debería tener su propio banco de datos, con información de quienes pudieran integrar su plantilla.

Hay que concentrar los futuros sustitutos para puestos de trabajo específicos y claves para lograr el posicionamiento en el mercado (Núñez-Cacho, Grande-Torraleja y Pedrosa-Ortega, 2012). Coincidió con PC.05.20 cuando expresó, en el laboratorio el trabajo es mucho más interesante porque hay liderazgos.

La finalidad es conservar el talento que se desempeña en puestos estratégicos porque cuentan con las competencias aptas para desempeñar esas tareas (Pérez, 2012). Esto se confirmó en PI.05.20 quien agregó, deben poseer una gran visión para el desempeño del puesto. Sin embargo, externó, están bien preparados, pero no hay interés por parte de las autoridades. En ese sentido PC.05.20 alertó, si el líder no está, existe la posibilidad muy fuerte de que el laboratorio se diluya, si no hay un buen plan de sucesión.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Es necesario considerar la permanencia programada de un individuo que posiblemente pueda sustituir a otro y que incluso, posee similares o mejores competencias (Campos y García, 2012). La significación coincidió con PI.02.20 cuando dijo, contratar personal que sean similares a los que se me están jubilando, como del Sistema Nacional de Investigadores, donde la universidad controla ciertos criterios porque al final somos indicadores. PC.10.20 añadió, el CONACYT quiere gente joven que sepa escribir y desempeñarse en la docencia; pues la universidad también quiere personas éticas.

Alles (2016) publicó, los planes de sucesión no consideran una fecha específica para ocupar el puesto de trabajo y los planes de reemplazo sí. No se reflejó este precepto en el estudio.

Por medio de los PS se identifican los puestos clave de la institución para posteriormente reconocer al aspirante, con base a ello, se diseña un plan de formación y desarrollo para futuras vacantes (Alles, 2016). Se reflejó en el estudio cuando PC.02.20 sugirió que los profesores próximos a jubilarse, preparen a los sustitutos.

Los líderes empresariales eran fundamentales para su eficacia (Kesner y Sebora, 1994 citados por Al Suwaidi, Jabeen, Stachowicz-Stanusch y Webb, 2020). Concepción que se reflejó en las entrevistas y se confirma cuando expusieron PI.03.20, que las investigaciones se apliquen, tengan impacto y proporcionen soluciones en la especialidad de la universidad. PC.06.20, rescatar a los jubilados, que vengan a compartir experiencias y apoyarnos con algún proceso en los talleres o laboratorios.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La organización cuenta con personal que posee talento y se enfoca en mejorar el desempeño de los puestos clave, pero de una forma transversal (Castilla, 2014). Este razonamiento aplica en el campo de estudio de acuerdo a, PI.05.20, manejo un programa que se llama maratones de conocimientos de ANFECA, trabajo muy de cerca con los muchachos, hemos participado a nivel nacional y hemos ganado muy buenos lugares. Asimismo, agregó, soy de la idea que el doctorado tendría que ser práctico no nada más teórico, para poder transmitir.

Pero no se reflejó con los sujetos, PC.12.20, tiene que ver con la ley orgánica que establece, la universidad se administra a sí misma con patrimonio propio y autonomía. PC.05.20, pensaríamos en qué perfil se va a reemplazar, académico o de investigación, porque tendrías que buscar el equilibrio.

Es trascendental que el posible candidato labore en la organización, para que paulatinamente se responsabilice en la toma de decisiones (Romano y Redondo, 2013). Los resultados reflejan de manera positiva lo enunciado, como lo indicaron, PI.02.20, estoy pensando que sea desde adentro de la universidad, porque es una persona que ya conoce los procesos y es más fácil que logre una formación; al traer a alguien de fuera, corres el riesgo de que si no le gusta se va y tú pierdes esa plaza. PI.05.20, es más fácil participar en diplomados, cursos y publicaciones en revistas o libros.

La planificación de la sucesión ofrece rentabilidad más liderazgo al proporcionar un proceso metódico y transparente para desarrollar al talento interno (Richards, 2008, citado por Al Suwaidi, Jabeen, Stachowicz-Stanusch y

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Webb, 2020). Se confirma con lo expuesto por, PI.05.20, tendríamos que hacer exámenes selectivos como clase muestras, verificar que la preparación esté avalada por documentos fehacientemente legales porque muchos son teóricos, pero no saben más allá. PC.01.20, mi caso es especial porque compito con las Divisiones, en cuanto a la generación de recursos propios; las Divisiones tienen PIFIS [Programa Integral de Fortalecimiento Institucional], PFC [Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa], entre otros.

Para ello hay que considerar cuatro pilares, el enfoque, la consistencia, la integración y la responsabilidad (Church, 2014). Este criterio se reflejó en el campo cuando PC.06.20 expresó, el 50% de las Divisiones reúnen a los profesores en academias por lo que, al incorporarse los profesores nuevos toman elementos que los profesores de mayor antigüedad comentan, discuten o intercambian, primero prácticas docentes, luego actividades de investigación y gestión que forman parte del trabajo universitario.

Los empleados son diferentes por ello se requiere una comunicación y un aprendizaje diferenciado (Gilbert, 2018). Esta situación se encontró en el campo cuando expresaron, PC.07.20, la formación del talento aspirante tiene que ver con algunas características de la personalidad, las actitudes, el entusiasmo que tenga para hacer las cosas; no es nada más el bagaje de conocimientos. PC.04.20, se deben preparar en docencia ya sea como PTC´s, en investigación como SNI o en administrativos, o sea, en lo que sea el relevo, pero tendrían que particularizarse esos planes de sucesión.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La sucesión asegura el liderazgo en los roles críticos para incrementar el conocimiento intelectual (Wiesman y Baker, 2013, citados por Al Suwaidi, Jabeen, Stachowicz-Stanusch y Webb, 2020). Desafortunadamente no se refleja en la universidad porque PI.02.20 manifestó, hay programas educativos que son clásicos en la universidad donde ya hay cuadros de profesores que se van a jubilar, o que ya están como en una etapa media de su carrera, ¿qué va pasar cuando todos esos docentes se retiren de la universidad?

Relaciona la productividad de los empleados, de cómo tiene una conexión con el desarrollo profesional y la evaluación de la actuación (Ali, Mahmood y Mehreen, 2019).

Este discernimiento coincidió de manera positiva con los entrevistados, PI.04.20, aquí hay diferentes productos, hablamos de innovación, patente que los genera la Universidad; pero lo que más genera es conocimiento para lo cual se genera un artículo científico. PC.10.20, los profesores tenemos estímulos y reconocimientos a nuestro trabajo; somos como los artistas, nos gusta el aplauso y también la compensación económica.

También se reflejó positivamente en, PI.04.20, ser un profesor que tiene una certificación del perfil deseable (PRODEP) para la que aplicamos cada tres años y son cuatro días, investigación, tutorías, recursos humanos y gestión. PC.10.20, cada seis meses la Universidad brinda cursos, diplomados y que además se vuelve parte de la productividad para los que tienen plaza o profesores tiempo completo, por lo tanto, se vuelven ingresos. Pero los de hora/clase no son sujetos de la productividad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

De manera negativa se reflejó en, PC.05.20, la evaluación docente debería de ser un argumento de retroalimentación para que, si está fallando tomar ciertos cursos y después volver a evaluar, de seguir igual, gracias [ondeando la mano porque se marcha]. PC.12.20, al no haber un manual de procedimientos, hay muchos procedimientos internos que solamente conoce el área que corresponde. PC.10.20, los profesores de hora/clase pueden tomar todos los cursos que quieran, pero no son sujetos de la productividad (del estímulo al desempeño docente).

Las buenas prácticas de evaluación deben ser centradas en el aspirante (Morselli, 2017). Se reflejó lo publicado de manera positiva en PC.05.20, si tuviéramos ese plan de capacitación y de evaluación del profesorado, que fuera obligatorio y se evaluara para tomar decisiones en la que, si pasas te quedas; si no pasas no tienes la antigüedad de la base permanente.

Aunque de manera negativa se manifestó en PC.11.20, se hizo un Manual de Organización que no responde a las necesidades, tampoco tienen el Manual de perfiles de puestos que sirve para evaluar el desempeño de las personas. Asimismo continuó, la nueva contratación entra y se le alecciona, pero debe de haber un perfil de puestos definido, también tenemos que evaluar sus aptitudes para ver si es un buen candidato a las capacitaciones o al entrenamiento, porque al final ahí se hizo un entrenamiento.

Reafirman el proceso de la evaluación para determinar los puestos críticos (Romano y Redondo, 2013). Este rubro se reflejó de manera positiva en la investigación cuando expresaron, PC.11.20, si no evaluamos no podemos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

decidir quién tiene potencial y quien no. PC.08.20, habrá que hacer evaluación para determinar quiénes verdaderamente ameritan una basificación, para que sea por capacidades. PC.01.20, si tú vas a ser director de bibliotecas, te voy a hacer una evaluación tanto en tu desempeño como en el área; qué tanto sabes en las cuestiones de bibliotecas y del área administrativa.

Sin embargo, también se reflejaron las consecuencias de no aplicar evaluaciones como lo externó PC.05.20, lo contratamos y ya no lo despedimos; y tenemos ahí, gente que posiblemente esté mal formando estudiantes a lo largo de muchos años.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Gestión del Talento Humano.

No es fácil liderar el talento humano, se necesita identificar las destrezas de cada uno y al mismo tiempo lograr que sigan coexistiendo de una manera íntegra y aptos para que se logre el mejor beneficio de la organización (Pérez, 2012).

Este cotejo teórico se encontró de manera positiva en el campo cuando los sujetos expresaron, PC.12.20, la universidad tiene que prestar el servicio educativo, pero hay una cantidad de actores en diversos niveles. PI.04.20, a la Universidad le ha ido muy bien, porque ha ido creciendo en el número de profesores SNI. PC.03.20, bajo ciertas características, algunos sujetos sí pueden asumir ciertas responsabilidades o ciertas tareas dentro de la Institución. PC.06.20, creo que el sindicato (quien representa los intereses de los maestros) buscó apoyar, de la mano de la universidad, a los profesores para que pudieran contar con una seguridad laboral.

Sin embargo, se encontró que aplica de manera negativa cuando dijeron, PI.05.20, sucesión es complejo y los sindicatos no están preparados. PI.01,20, tengo maestros que ya están cautivos (asignaturas) que no quieren participar, no les interesa en lo más mínimo integrarse. PC.09.20, siempre hay cuestiones que limitan o coartan el proceso de promoción.

Es muy frecuente quedarse atrapados en los planes de reemplazo a corto plazo, contra los planes de sucesión a largo plazo (Church, 2014). Este concepto no se reflejó en el objeto de estudio.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Determinar cuáles serán los futuros desafíos de la institución (Aenor, 2008, citado por Vallejo, et al. 2017). Este concepto se reflejó cuando el actor, PC.09.20 dijo, tiene que ver con el liderazgo institucional, a partir de las convocatorias, o acercamientos de los líderes hacia los profesores. Pero también coarta el actuar de los sujetos y se refleja negativamente cuando dicen, PC.06.20, ya no debemos de seguir creciendo, tendríamos que esperar que esta generación salga, a lo mejor nos lleve 10 ó 15 años para tener una planta madura. PC.12.20, nos limita la parte normativa; hasta cierto punto llegó a darnos libertad para crecer (no es tan restrictiva), sin embargo, por el esquema de la universidad (tiene 62 años) es necesario que se actualicen algunas cosas.

La gestión busca optimizar las capacidades de los individuos para que aporte conocimiento a la organización (Matabajoy-Montilla, Matabahoy-Tulcán y Obando-Guerrero, 2018).

Se encontró en el campo con, PC.03.20, vas viendo quien tiene más elementos de responsabilidad, conocimientos, discrecionalidad, para asumir las tareas sin el afán de un logro personal sino más bien en beneficio institucional. PI.04.20, demostrar que son dos áreas en las que nos estamos actualizando, nuestra área sustantiva y también como profesores. PC.01.20 me pidieron que fuera alguien que supiera de sistemas, no es que lo vaya a componer, pero por lo menos dar un diagnóstico. PI.02.20, los muchachos de servicio social tienen mucho potencial para formarse como investigadores.

No se reflejó el argumento de los autores en la investigación cuando expresaron, PC.11.20, no hay ni siquiera manuales qué estudiar; continuó, falta

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

el manual de procesos y procedimientos, hay que hacerlo con lineamientos. PI.02.20, ese programa de socialización permite comenzar a tomar decisiones porque si la universidad no te va a dar la formación, y tú quieres hacer una carrera profesional, tú ya comienzas.

Planificar la sucesión desarrolla el talento por nivel en el organigrama de la organización para prepararse para puestos más desafiantes, en niveles más altos de responsabilidad Rothwell (2011).

La postura teórica se reflejó en la universidad cuando los entrevistados dijeron, PC.07.20, a la gente que puede llegar a ocupar algún puesto clave en una institución, irla acercando poco a poco. PC.01.20, es como tener un profesor adjunto; hasta podría ser mi secretario particular, para que él vaya viendo qué es lo que yo hago. PC.12.20, la normatividad establece que, para ser del primer nivel de dirección, tú tienes que tener al menos dos años como académico, pero no te exige experiencia para estar en un puesto clave.

También afirmaron, PC.08.20, de acuerdo a la ley orgánica se requieren tres años de antigüedad como docente, o como administrativo para poder aspirar a ser titular de un cargo de primer nivel. PC.10.20, si usted es profesora de tiempo completo y es maestra, con el programa PRODEP le dan su sueldo y su permiso para estudiar el doctorado, a donde haya escogido.

Sin embargo, las condiciones también influyen y en esta investigación quedó evidenciado negativamente cuando expusieron, PC.09.20, no hay un programa a nivel institucional escalafonario o de promoción, tenemos profesores que han sido de asignaturas por 18, 20, 25 años y ahí pasan.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

PI.02.20 8 19, puedes tener el análisis de necesidades, de qué es lo que va a pasar, se puede estar trabajando para cubrir esos vacíos, pero si no tienes una infraestructura a nivel de recursos humanos (que permita a la gente ir escalonando o ir subiendo), pues no se van dando las condiciones.

La rotación de personal puede ser costoso debido a sus efectos negativos sobre el desempeño (Narayanan, Rajithakumar y Menon, 2019)

De manera positiva se mostró en el campo cuando externaron, PC.02.20, se les da capacitación a los profesores de asignatura o de medio tiempo, incluso de tiempo completo, pero que no son investigadores. PI.02.20, si no contamos con ese plan, tú contratas a alguien y cada vez que contratas es un nuevo aprendizaje; durante ese nuevo aprendizaje sufren los estudiantes porque el docente no tiene el bagaje para poder enriquecer los procesos, sufre el docente porque se ve confrontado sin tener una formación.

También se reflejó PC.05.20, sería de muchísima ayuda instrumentar un PS, así las contrataciones no serían simplemente por llenar espacios. PC.11.20, los profesores de hora/emana/mes no tienen la oportunidad de que les den la beca de PRODEP (política de la Secretaría de Educación Pública).

La gestión del talento es una de las ventajas competitivas de las organizaciones y la identificación se considera la tarea más importante (Sayadi, Mohammadi y Nikpour 2011, citados por Eghbal, et al., 2017).

Se hizo presente en el campo de manera positiva con los comentarios de, PI.01,20, conforme se vayan concursando las plazas disponibles, se considere a los que formaron parte de estos programas como un elemento de

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

captación de recurso humano. PC.09.20, En algunas ocasiones los profesores de asignatura logran introducirse como pequeños colaboradores. PI.05.20, entre mayor preparación tengamos, más participemos en planes de estudios, escribamos artículos, participemos con los alumnos, es mayor el puntaje que nos dan.

Asimismo, lo hicieron los sujetos, PI.01,20, los estudiantes egresan, pero no tienen la oportunidad de integrarse de inmediato; si hubiera un programa que los integrara, porque traen la experiencia de haber trabajado la línea desde el inicio. PI.03.20, como los semilleros de investigación, en donde a los alumnos se les va trabajando desde una investigación básica. PI.02.20, es difícil a corto plazo, que un estudiante que egresa, ingrese a la planta docente porque necesita ciertos criterios, entonces por lo menos piensas en consolidar el perfil del estudiante. PC.04.20, el talento se identifica desde la licenciatura, desde que son estudiantes.

De igual manera se reflejó de forma desfavorable en, PC.05.20, hay profesores que tienen un despacho fuera de la universidad y no les importa tener esos incentivos porque ganan más por fuera. Pero se quedan con la plaza del profesor. PC.10.20, se ve que no se están preparando los reemplazos.

También se evidenció las consecuencias de no realizar una buena selección en, PI.05.20, uno de mis compañeros se fue de año sabático, era maestro en publicidad y metieron a un contador a dar publicidad. Pues ahí hay cosas bien graves. PC.05.20, los directores le dicen al profesor oye lleva este

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

curso y él dice ¿por qué? no tengo tiempo, no quiero. No se les puede obligar porque no está escrito en ningún lugar de que lo lleve.

La organización puede prosperar desde la técnica de contratación altamente calificada (Smart, 1999, citado por Alonso et al., 2014).

Esta conceptualización se mostró positivamente en PC.01.20, pedimos a recursos humanos que incluyeran en los requisitos para contratar al profesor, traer una certificación; también argumentó, esa persona que ocupe un lugar en la administración, tenga formación de administrador; prosiguió, recursos humanos aplica un examen a los profesores de oposición, donde se les tiene que evaluar cuáles son las fortalezas en relación al puesto; concluyó, como docente se les hace un examen de oposición y es donde ellos tienen que demostrar que realmente tienen dominio sobre la materia que van a enseñar.

Aunque en el campo también se reflejó por parte de PI.01,20, seguimos con las contrataciones externas que no siempre es los más adecuado, sin capitalizar nuestro propio egreso, ni nuestro capital humano existente; continuó, tardé un año en conseguir un trabajo, ¡un año! con mi título de doctorado bajo el brazo; me dijo el reclutador, yo no te puedo contratar, estas sobrecalificada y me sales muy cara.

Se logra influir en la estrategia con dos dimensiones básicas: los individuos, quienes poseen amplio conocimiento sobre el negocio, y los puestos de trabajo clave que se adaptan a la innovación y sostenimiento de las ventajas competitivas (Alonso y García-Muina, 2014).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La significación del autor se proyectó en los resultados cuando los entrevistados expresaron, PI.04.20, en poco tiempo la universidad ha subido en el ranking, eso es gracias a que hay productos científicos; asimismo expresó, depende mucho del profesor para que estimule a sus alumnos, que aproveche esas oportunidades y la siga fomentando. PC.06.20, hay un documento que indica, como ya habilitaron SNI y cuerpos académicos, ahora quieren centrarse en la docencia y para ello el profesor investigador debe de formar recursos humanos de licenciatura, al menos con una asignatura. PI.04.20, los profesores pueden concentrar diferentes estímulos, alto desempeño, perfil deseable, y ser un profesor investigador y miembro del SNI.

En algunos casos no es posible que sean los perfiles idóneos, pero que da orden al diseño de varios modelos que buscan la mejor manera de gestionar el talento humano (Majad, 2016).

De manera positiva apareció en el discurso de los sujetos de, PC.01.20, ver quiénes son los profesores que tienen el perfil de la persona a suceder, para preparar por lo menos a 3 ó 4 personas; con dos años sería suficiente; prosiguió, es importantísimo darle seguimiento en el largo plazo a los cuadros que formamos, que las nuevas generaciones se integren. PC.06.20, falta rescatar la experiencia, tanto de los nuestros como de los que están insertados hoy en alguna actividad productiva de servicios o educativa, que pudiera retroalimentar a nuestros estudiantes; asimismo indicó, falta insertar la figura de jubilados de los otros sectores, no la tenemos considerada en recursos humanos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

En ese mismo sentido se pronunciaron, PI.02.20, considerar a la gente que está desde adentro porque ya conoce los procesos de la universidad, y es más fácil que esa persona logre una formación; si tú traes gente de fuera tal vez ellos vienen seis meses, si no les gusta la institución se te van. PC.09.20, el valor de sucesión se va considerando más en un sentido personal o de compañerismo.

Se reflejaron de manera opuesta los sujetos, PC.02.20, se les da capacitación, pero es con fines de que entren al PRODEP. PC.11.20, el problema también son los bajos sueldos.

Se requiere que el talento cuente con competencias, aptitudes, así como habilidades específicas, pero que no se haga la contratación por presiones de manera social o, de la organización (Mckinnon, 2010).

La aseveración se reflejó de manera positiva en el campo de investigación cuando el entrevistado PC.06.20 dijo, se fortalece al investigador más joven porque el profesor contrata sus servicios para hacer actividades específicas.

Sin embargo, de manera negativa expresaron, PC.05.20, al no haber ese plan y al no haber esas evaluaciones, los tenemos hasta que se jubilan o hasta que se mueren, sin aportar una educación de calidad a los estudiantes. PC.01.20 lo único que va a hacer es que va a echar a perder gente, y lo que quiere la Universidad es que repunte. PC.10.20, hay una disociación porque realmente hay un grupo muy fuerte aquí, más de 290 profesores cuya categoría

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

dice profesor investigador, pero no investigan; es un puñado de profesores los que investigamos, seremos 50.

Bajo ese tenor de ideas, continuaron manifestándose de manera negativa, PC.01.20, la única forma de suplir a alguien ha sido a través de recomendaciones. PC.11.20, la mayoría de nosotros que no teníamos un padrino, no llegas con el tiempo completo, como ahora que hay PRODEP; continuó, se pone simplemente a una persona porque se cree que es su amigo, sin haber visto si cubre o no el perfil.

Un plan de sucesión conlleva estrategia y metodología hacia el desarrollo del talento humano que cuenta con potencial, para ocupar las vacantes críticas de la institución, con ello se asegura la creación y el posicionamiento de la ventaja competitiva en el mercado (Perdomo y Montenegro, 2013).

Los entrevistados aseveraron congruencia positiva con los autores cuando expresaron, PC.06.20, para que el CONACYT nos pueda dar el recurso para financiar los estudios de posgrado de los estudiantes, nos pide un núcleo académico básico (ser profesor de tiempo completo, ser doctor y debe tener los indicadores del SNI) y pues al menos ahí, nos están reglamentando. PC.12.20 influye la parte normativa y los fines de la universidad. PC.01.20 incluir la formación en las disciplinas, en las que ellos se desempeñan.

También, de manera positiva dijeron, PC.11.20, la universidad no sólo da la beca, sino que te libera de tu carga académica y te da la oportunidad de estudiar. PC.06.20, en este momento los retenemos [profesores investigadores de edad madura], pero va a llegar el momento en que la universidad, ya tiene

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

planes de hacer el retiro de esos apoyos. PI.01,20, [el egresado del doctorado] está formado y tiene las capacidades, así como el *know how,* pero no hay manera, porque no hay los elementos necesarios para poderlo retener dentro de la institución, ni en las empresas.

Aunque de manera negativa enunciaron, PC.05.20 es cultural, en Latinoamérica o al menos en México, creo que no lo tenemos bien identificado [los PS], y no lo hacemos. PC.09.20, en sí no hay un sistema de sucesión, ni de preparación de cuadros para profesores investigadores. PI.04.20, no corresponde a nosotros como profesores proponer quien va a ser un profesor, o quien va a estar en nuestra área de investigación.

Proporcionaron un modelo de PS que consta de cuatro pasos: (a) determinar los futuros requisitos del talento, (b) cuantificar y categorizar el talento existente, (c) crear planes de talento realistas y, (d) asegurar la excelencia en la ejecución del proceso (Narayanan, Rajithakumar y Menon, 2019).

De manera positiva se encontró en la expresión de, PI.01,20, debe considerar tres elementos básicos, los cuerpos académicos, los grupos de investigación existentes y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento; posteriormente la docencia, los esquemas de capacitación e integración y evidentemente, los posgrados (que forma parte de la docencia); allí se están formando núcleos académicos básicos que el día de mañana, si no hay un plan de sucesión, pues todo lo que esto implica se va a perder, definitivamente. PC.06.20, la universidad tiene que corresponder a los cinco

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

principios para la carrera docente, porque la federación lo está pidiendo [en el ámbito de formación como en lo pedagógico].

Son cuatro temas clave para el desarrollo del talento: (a) gestión del desempeño, (b) entrenamiento de talento, (c) desarrollo de liderazgo y (d) adquisición de talento, en la educación superior (Abdullah, Hafeez-Baig, y Gururajan, 2019).

La concepción se distinguió de manera positiva en, PI.04.20, son tres maneras como la Universidad nos estimula para que seamos mejores, una con alto desempeño, otro con un perfil deseable, otra con ser un profesor investigador, así como miembro del Sistema Nacional de Investigadores. PC.05.20, deberíamos de tener la obligatoriedad de formarnos como docentes y también que nos evalúen pero que, si no somos buenos docentes, se nos despida. Es una gran carencia en la universidad y en muchas universidades del país.

Un excelente administrador del talento humano debe contar con destrezas y conocimiento sobre cómo atraer al candidato ideal para el puesto que se oferta, realizar la selección mediante el proceso administrativo y contratar al postulante idóneo (García, 2016).

En los resultados se encontraron argumentos que coincidieron con la postura del autor cuando expresaron, PC.05.20, lo detectas desde la formación en la licenciatura, los invitamos a hacer la maestría y el doctorado, aunque no debería de ser así, porque tienen las habilidades para irse al extranjero, lo estamos limitando. Mejor los identificamos desde aquí, que se vayan y que los

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

podamos atraer. PI.05.20, en alguna ocasión había la figura de profesor adjunto donde llegaba un maestro que aún estaba por titularse o recién titulado para ayudar a impartir las clases del profesor titular.

En el mismo sentido coadyuvaron, PC.01.20, los puestos administrativos tienen que ser ocupados por gente que tenga los perfiles, y que sepa cuestiones de administración. PI.01,20, las plazas se abren a convocatoria. PI.02.20, sale la convocatoria para cubrir esa plaza y si los procesos son justos y transparentes, esa persona tiene posibilidades de integrarse.

Competencias laborales (Duque, García y Hurtado, 2017).

Este constructo se reflejó positivamente en las respuestas de, PC.11.20, aprendíamos todos juntos, para cosas nuevas que van saliendo e ir formando a los chicos en carácter, disciplina, pero sobre todo en confianza en ellos mismos. PI.05.20, imparto un diplomado de publicidad, así como promoción de ventas para los maestros que desean y quieran tomarlo, para que adquieran esas competencias. PC.01.20, muchos no tienen el perfil para tratar a las personas, piensan que son máquinas y no es así; los que tenemos que estar preparados, somos las cabezas.

Aunque no se aplica en la universidad, de acuerdo al entrevistado PC.10.20, se adolece de competencias [el profesor que se está preparando] es para que le dijeran exactamente cómo se investiga, cómo se redacta.

El talento refleja a un grupo de competencias que hacen hábil a la persona y que le permiten analizar y tomar la información que requiere, en un campo específico (Covarrubias, 2018).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

El precepto teórico se reflejó en el campo de manera positiva, PC.05.20, esa formación tiene que ver con la ejecución de tu trabajo como profesionista; llevas capacitaciones, una docente y otra asociada a la investigación que estás desarrollando. PC.12.20, obedece básicamente a tres fines: a la docencia, la investigación, a la difusión y extensión de la cultura. PI.04.20, si dice alguien, vamos a dedicarnos al coronavirus, todos los recursos se van para allá y no para apoyar una investigación de años; en mi opinión se debe de fortalecer lo que ya está.

En el mismo tenor comentaron, PC.01.20, la calidez humana también debe de estar presente. PI.03.20, ese tipo de cuadros debe de estar fortalecido por investigadores que ya tienen muchísima experiencia. PI.02.20, tú formas al estudiante para que salga capacitado para el mercado laboral.

No se pueden concebir los PS sin los planes de carrera, ya que ambos se utilizan como buenas prácticas (Vallejo y Portalanza, 2017).

De manera positiva se reflejó en el campo de estudio cuando los entrevistados expresaron, PC.06.20, cuando se refiere a desarrollo de carrera, si lo interpretamos como lo dice la SEP, que la carrera docente favorezca al profesor en la docencia, investigación, difusión de la cultura, gestión y en la tutoría; la misma federación lo está pidiendo. PC.05.20, por lo menos con los lineamientos para elaborar un plan de sucesión, porque serán distintos dependiendo de las áreas. PI.02.20, cuando la Secretaría de Investigación genera un diplomado de formación en el desarrollo de habilidades científicas

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

con el objetivo de preparar profesores que sean posibles candidatos para integrarse al Sistema Nacional.

Sin embargo, también se reflejaron de manera negativa cuando los participantes dijeron, PC.05.20, pero hay gente que no lleva en años ningún curso de formación, y son cursos de formación profesionalizante, que se requieren para desarrollar sus habilidades de investigación científica; asimismo expresó, ni siquiera creo que tengamos los lineamientos para que los investigadores hagamos planes de sucesión, si te refieres a los laboratorios.

Bajo el mismo tenor expresó PC.12.20, el problema del plan de carrera es que también lleva a otro problema, vamos a suponer que la parte normativa no la cambiemos, o sea la ley orgánica la tiene que aprobar, la ley del congreso del estado, entonces no es un cambio tan rápido, tan sencillo, tendría que ser muy consensuado, es político, es de todo.

Plantean herramientas que se usan como evidencia y que incluso, pueden integrarse al portafolio de pruebas para que haya constancia del desempeño (Eghbal, Hoveida, Seyadat, Samavatyan y Yarmohammadian, 2017; Rivero y Dabos, 2017).

De manera positiva se reflejó esta significación en PI.04.20, otro aspecto que es más general e incide directamente en nosotros es lo que llamamos una beca de desempeño. Pero es un apoyo complementario a nuestro salario, donde se nos pide seis cursos y dos diplomados.

Sin embargo, también se reflejó de manera negativa cuando PC.05.20 dijo, si no hay un plan y si no hay una evaluación, se queda en que, quien tiene

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

más papeles obtiene un mayor puntaje. PC.09.20, se han ido [profesores de hora/semana/mes] gente muy buena, muy talentosa buscando otras oportunidades porque no hay, pasarán años y al final terminan frustrados. PI.04.20, una cosa es que te capacites para que tengas mayores resultados, pero otra cosa muy distinta, es que yo me interese por seis cursos y dos diplomados que me llevan un total de cuatro a seis meses, y ¿cuándo voy a dar clases? ¿cuándo voy a hacer investigación?

Si los empleados no son leales hacia la organización, no se logrará el posicionamiento en el mercado laboral (Martínez y Martínez, 2010).

De manera positiva se encontró en el campo cuando expresaron, PI.04.20, yo, un profesor que está recibiendo cursos que son tan caros ¿cómo le voy a regresar eso a la Universidad? ahí está el problema porque yo los llevo sólo por cumplir. PC.09.20, hay gente que sí le llega [la plaza] después de mucho tiempo, pero son mínimos; creo que no es por un proceso de reconocimiento y de aportación a la institución.

Y de manera negativa se reflejó en, PI.01,20, la UJAT como es muy joven en investigación todavía no tiene sus problemas; pero entidades como la UNAM, los centros de investigación sí porque forman nuevos talentos que no pueden ser retenidos, porque no hay el espacio para dárselos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Hallazgos

Una de las características del método cualitativo es que el sujeto expresa en el discurso sus percepciones y significados, basados en la experiencia obtenida dentro de la universidad; en esta ocasión las direccionó hacia las funciones que desempeñaba como profesor investigador, y hacia la normatividad administrativa que al final, son los lineamientos que rigen su actuar.

Con relación a sus funciones expresaron que la investigación no es una ciencia en la que mucha gente (universitaria) crea y que además es cultural (12:34 in PI.01.20); sin embargo, hay instrucciones federales hacia la universidad para que, en las licenciaturas, se impartan clases con profesores investigadores (6:44 in PC.06.20).

Desafortunadamente la planta académica de DACEA cuenta con más de 240 docentes con el nombramiento de profesor investigador, pero sólo 50 (aproximadamente) se dedican a la investigación, extensión y tutorías (21:25 in PC.10.20; 21:26 in PC.10.20 y 18:18 in PC.05.20). Además, aquí las categorías no denotan actividades diferentes como investigador junior o senior, nada más denotan un mayor ingreso (12:43 p 2 in PI.01,20).

Aunado a ello, se reflejó que la Universidad está por enfrentar un cambio generacional en diversas Divisiones como DACEA, sociales, ingeniería, educación entre otras, porque los profesores ya están en edad madura por lo que pronto solicitarán la jubilación, pero lo alarmante es que no se está previendo con un relevo generacional (12:39 in PI.01.20). Tampoco se está

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

visualizando que por ahora no hay grandes niveles de consolidación, pero dentro de diez años ya lo habrán logrado; lo dramático es que para esa fecha los profesores ya habrán cumplido con los requisitos para jubilarse y tristemente, se perderá todo eso (12:16 in PI.01,20).

Esto quedó constatado cuando 12:13 in PI.01.20 expresó que si se jubilaran las tres personas que conforman el cuerpo académico, no habría otro cuerpo que les sustituya, con referencia a los trabajos que estén haciendo. Y es que a pesar de que hay maestros de asignaturas cautivos que podrían ser los candidatos idóneos, no quieren participar (12:37 in PI.01.20); tal vez porque 11:17 in PC.11.20 expuso, el problema son los sueldos bajos.

La universidad ofrece cursos a los docentes, pero desafortunadamente como no hay un plan de capacitación formal, se considera como voluntario (18:28 in PC.05.20). Si no hay un plan y no hay evaluaciones se queda en que, el que tenga más papeles obtiene un mayor puntaje, pero no necesariamente se refleja en una mejor calidad (18:47 in PC.05.20). Cabe señalar que muchos investigadores llevan los seis cursos y los diplomados no para aprender, que ese debería ser el objetivo, sino por llenar los requisitos y poder tener la remuneración económica que les paga la federación (15:11 in PI.04.20; 15:13 in PI.04.20 y 18:55 in PC.05.20).

Lo ideal sería que los académicos tuviesen la obligatoriedad de formarse como docentes, se les evalúe y si no aprueban, que la universidad pudiera despedirlos (18:32 in PC.05.20). Pero si no se evalúa, no se podrá saber ni decidir quien tiene potencial y quien no, entonces la evaluación del desempeño

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

sirve precisamente para diferenciar (11:12 in PC.11.20); también habría de considerarse la evaluación de las actitudes para determinar si es un buen candidato a las capacitaciones, o al entrenamiento (11:48 in PC.11.20).

Cabe resaltar, si no hay un plan y no se evalúa, los profesores investigadores permanecerán en la universidad hasta que se jubilen o hasta que se mueran, sin aportar una educación de calidad a los estudiantes (18:37 in PC.05.20).

Otra problemática que externó 18:11 in PC.05.20, de manera velada se supone que se han de cerrar las brechas académicas en los planes de estudio, pero no necesariamente es así, no hay un lineamiento a pesar de que esa área es fundamental para el desarrollo de la licenciatura. Lamentablemente en muchos casos se llenan con gente que a lo mejor tiene un perfil completamente diferente a lo que se fue, ¿cuál es el impacto qué eso tiene? que se quedan laboratorios con personal, con equipamiento, con técnicas que deberían de estar funcionando y dejan de operar, porque la persona que viene de reemplazo no tiene el perfil de la persona que se fue.

Con referencia a la normatividad administrativa enunciaron, las estructuras organizacionales actuales en México no permiten operar un programa de relevo generacional, casi no hay ninguna (12:27 in PI.01.20). La universidad ha tenido varias observaciones por parte de la CIEES porque no se tiene la concepción de plan de carrera, ni de un programa de reemplazo, no se han atendido (22:44 in PC.12.20).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

6:15 in PC.06.20 dijo, la universidad ha hecho el 80% de relevo generacional porque la federación autorizó las plazas, pero indicó que ya no debe de seguir creciendo (6:40 in PC.06.20); por lo que tendrá que esperar 10 ó 15 años y para entonces, habrá una planta madura (6:41 in PC.06.20).

En ese sentido, recursos humanos sólo realiza contrataciones de personas no mayor de 40 años y debe estar formado con estudios de maestría, preferentemente doctor (21:10 in PC.10.20) por ello no realiza contrataciones si se sale del esquema anterior, por lo que se pierde la experiencia del personal jubilado de otros sectores, como de la universitaria (6:27 in PC.06.20; 6:35 in PC.06.20 y 6:37 in PC.06.20).

Pero la universidad tampoco tiene la prioridad de diseñar el plan de sucesión porque hay un estímulo que se le paga al profesor que ya tiene el tiempo para jubilarse, ya que cada año recibe un bono por permanecer (6:33 in PC.06.20). Y el profesor no se jubila porque pierde casi la mitad de su ingreso (12:29 in PI.01,20).

Otra carencia crucial y que afecta gravemente a la universidad es que adolece de un manual de perfil de puestos, que sirve para evaluar el desempeño de las personas, así como de un manual de organización, que guía las funciones generales en términos de procedimientos (11:9 in PC.11.20; 11:10 in PC.11.20 y 22:53 in PC.12.20). Esto ha provocado que haya muchos procedimientos internos que solamente se hace de uso y conocimiento del área que corresponda, no es algo que se encuentre publicado (22:60 in PC.12.20).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Aunado a que el estatuto del personal académico es de los 80's y rige todo el aspecto administrativo relacionado con recursos humanos, específicamente el lado docente y prima sobre la parte administrativa (porque el docente generalmente es el administrativo), pero no hay un pensamiento estratégico de lo que se requiere en ese aspecto (22:21 in PC.12.20). Bajo el mismo tenor se encuentra la parte normativa, que hasta cierto punto llegó a dar libertad por no ser tan restrictiva, pero por el esquema de la universidad que tiene 62 años, es necesario que se actualice (22:84 in PC.12.20).

Otro proceso que también afecta en la operación es que cada cuatro años se realiza el cambio del rector (1:69 in PC.01.20) lo cual trae consigo cambio de estrategias, así como de puestos clave, quienes despiden a su antecesor sin conocer las funciones y procedimientos que le son inherentes al cargo.

Lo mismo ocurre con los sindicatos, y se infiere que tampoco están preparados (16:47 in PI.05.20).

Los planes de sucesión son tan importantes que las empresas aseguradoras ofertan un seguro, bajo el nombre de pérdida del hombre clave para que proteja al director o dueño de la empresa para que en cuando fallezca, haya un rescate financiero que evite el desestabilizamiento del negocio y se continúe trabajando con recursos frescos durante un tiempo pertinente (en lo que se busca y supla al líder de la empresa (16:38 in PI.05.20).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Confrontación teórica y metodológica

Enseguida se expone el cotejo de los resultados encontrados en la investigación contra las teorías que dieron luz a la presente tesis y que fueron:

(a) teoría de las relaciones humanas, se corroboró que fue la idónea debido a que reflejó la actuación de cada uno de los actores que intervinieron en el ámbito de la educación, desde el profesor investigador hasta los funcionarios que ocupaban un puesto clave.

(b) Nueva teoría de las relaciones humanas, se confirmó que fue apta por la forma en que interactuaron las teorías administrativas hacia los procesos que se aplican en la operación con los estudios teóricos realizados hacia las instituciones educativas, como en la parte sustantiva universitaria.

(c) Teoría de desarrollo organizacional, se probó que fue la ideal debido a que exhibió que sí se aplicó en el estudio con cada una de las etapas que la conforman como los profesores investigadores de manera individual, así como colectiva, los funcionarios de un puesto clave como organización y el ambiente externo en la que intervienen las políticas educativas y que en conjunto reflejan una planeación para el crecimiento de la universidad.

Bajo el mismo tenor se realizó la confrontación con la metodología y se reconoció que fue la correcta por el tipo de investigación que se requería realizar en el sentido de que son los primeros estudios enfocados a las IES; así como al instrumento utilizado ya que permitió a los entrevistados expresar sus percepciones con referencia a la interacción con los procesos operativos y

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

administrativos; así como en la forma en que se entrelazaron con las políticas de educación.

Respecto a los estudios previos realizados y que fueron citados en los antecedentes, no es posible compararlos porque ellos fueron realizados hacia otros ramos como, empresariales, familiares, organizacionales, productoras, directivas, constructoras, entre otras.

Respuestas a las preguntas que originaron la investigación

Las preguntas específicas que se hicieron al iniciar la tesis fueron las siguientes:

(a) ¿Cuáles son los referentes teóricos-metodológicos que sustentan el plan de sucesión, que permita sustituir a los profesores investigadores que tienen edad avanzada, así como potenciar ese talento humano, en una organización educativa?

A través de la literatura se identificaron y fueron reflejados los referentes en el modelo teórico; en el modelo práctico se muestra cómo sustituir a los PI para alcanzar la potencialización del talento humano; y en los componentes del modelo metodológico se muestra el proceso de implementación. Estos se plantearon en el capítulo VI de la presente tesis.

(b) ¿Cómo realiza la universidad el relevo generacional y formación de cuadros de los profesores investigadores?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

No existe un proceso planeado ni implementado; por lo que para cubrir las vacantes de los profesores investigadores y de los puestos claves, se realiza de manera empírica.

Los siguientes fueron los objetivos específicos trazados:

(a) Comprender el vínculo que existe entre el plan de sucesión y la gestión del talento humano para el relevo generacional, y formación de cuadros de los profesores investigadores, por edad avejentada.

Quedaron plasmados y explicados en los modelos teórico y práctico detallados en la unidad VI de esta tesis.

(b) Conocer la percepción que tienen los puestos clave sobre la necesidad de implementar un plan de sucesión y gestión de los profesores investigadores, para la formación de cuadros y relevo generacional por la edad madura.

Las percepciones fueron expuestas en el capítulo IV de resultados.

(c) Validar por juicio de expertos la propuesta del modelo para el plan de sucesión.

Se cumplió con este objetivo. La metodología que describe el proceso de validación por los expertos, se redactó en el capítulo II.

A partir de los hallazgos encontrados, se está en condiciones de responder al supuesto que se enunció al inicio de la investigación y que cita: “Se requiere un modelo de plan de sucesión para gestionar el talento humano

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

como estrategia, para el relevo generacional por la planta envejecida y formación de cuadros de los profesores de la universidad" se concluye que es correcta la apreciación ya que se ha demostrado que la universidad no cuenta con planes ni programas, a pesar de que ha recibido "observaciones" de organismos externos.

Futuras líneas de investigación

Esta investigación fue de tipo cualitativo exploratorio y se realizó en una universidad del sureste mexicano por lo que, se podrían realizar investigaciones de tipo cualitativo en otras regiones como, en el norte, centro y sur de nuestro país; con la finalidad de cotejar cuáles categorías se repiten o en su caso, cuáles emergen para el nuevo estudio.

También se propone realizar estudios bajo otras teorías; otro tipo de estudio e incluso, se podrían tomar a otros actores como los profesores de hora/semana/mes.

Otra línea podría dirigirse al área privada y proponer un modelo que aplique para ese campo o en su defecto, generar un modelo para puestos clave, ya que en esta universidad no aplica porque ellos son designados por el rector y él es elegido cada cuatro años por la junta de gobierno.

También podrían realizarse investigaciones de tipo cuantitativo y para ello, elegir algunas categorías y combinarlas de manera aleatoria para diseñar cuestionarios que permitan analizar cómo se reflejan en la IES.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Conclusiones

Los planes de sucesión tienen como finalidad preparar al relevo generacional de los puestos clave, en este caso son los PI, para preservar los conocimientos tácitos-explícitos y lograr la potencialización del talento humano dentro de la IES.

Cabe mencionar que los profesores investigadores son la parte fundamental de la universidad ya que aportan valor en los procesos sustantivos que ofertan como docencia, investigación, tutorías, divulgación de la ciencia entre otros. Asimismo, generan los indicadores que son la base para el posicionamiento de la IES en los rankings educativos como: enseñanza, artículos publicados en revistas científicas, citas, transferencia de conocimiento, repercusiones en la industria (innovación), entre otros.

Dado que la UJAT se fundó en 1958 por ende, a la fecha tiene una planta madura en lo que se refiere a la edad, y media, respecto a la antigüedad. Pero no cuenta con un proceso de reemplazo para sustituir a los profesores investigadores que se retiran, esto pone en riesgo la posición que ocupa en el mercado y los daños colaterales afectarían a los estudiantes, la generación de productos científicos, el financiamiento en las investigaciones, entre otros. De allí que se haya realizado esta investigación que permitió identificar las categorías que formaron parte del plan de sucesión en combinación con la de gestión del talento humano.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Posterior al análisis de datos realizado a través del software ATLAS.ti 9, se comprendieron las percepciones y significados de los sujetos con respecto al plan de sucesión, donde destacaron los siguientes:

Las políticas educativas externas han establecido lineamientos con la finalidad de profesionalizar la educación desde pregrado por ello, la universidad implementó programas de formación de posgrado, así como cursos de actualización disciplinar y pedagógica para que los profesores investigadores impacten en la formación de sus alumnos. Asimismo, realiza acciones para preservar los saberes de los profesores investigadores de allí que en años pasados autorizó plazas para contratar académicos.

Sin embargo, el hecho de que un administrativo haya expresado que las próximas plazas se gestionarán hasta dentro de 10 ó 15 años coloca a la universidad en riesgo ya que, si en este momento cuenta con una planta envejecida, se augura un futuro bastante endeble.

Las autoridades no han detectado que es necesario implementar planes de sucesión, debido a que varias Divisiones tienen profesionistas de edad avanzada que no toman la jubilación porque perderían la mitad de su salario; si esto sucediera, de manera colateral se afectaría la conformación de: cuerpos académicos, núcleo académico básico (NAB), sistema nacional de investigadores (SNI), programa para el desarrollo profesional docente (PRODEP), programa de estímulos al desempeño del personal docente (ESDEPED), programas educativos consolidados a nivel internacional y nacional, entre otros indicadores de calidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Pero no se ha manifestado la necesidad debido a que los PI próximos a jubilarse no lo han hecho, porque cobran un bono por permanencia, más la percepción de estímulos por desempeño académico y del sistema nacional de investigadores.

Cabe resaltar que los funcionarios de la UJAT programan cursos con la intención de coadyuvar en las actividades que realizan los PI, pero son considerados voluntarios y aunque sí asisten, algunos no lo hacen con la intención de mejorar sus competencias universitarias, sino de cumplir con los requisitos impuestos por los organismos federales para conjuntar los puntos que necesitan y que les autoricen cobrar la prestación.

Desafortunadamente los funcionarios que ocupan los puestos clave no cuentan con elementos legales que les permitan evaluarlos, así como tomar decisiones si no cumplen con determinado nivel de conocimiento y que puedan aplicar acciones correctivas o despedirlos, si en determinado periodo no desarrollan las competencias.

También se detectó que la entidad universitaria no cuenta con manuales de perfil de puestos lo que provoca que las contrataciones se realicen de manera no alineada a las necesidades actuales de la universidad.

Además, no hay una variación dentro de la categoría profesor investigador, es decir diversos niveles como junior, senior, por lo que han realizado contrataciones con la categoría, pero son pocos los que desempeñan la función.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Esto ha provocado que en determinadas áreas primordiales en los planes de estudio (laboratorios), se ha contratado personal que no cuenta con competencias técnicas específicas a las disciplinas de la División, lo que ha provocado el cierre (de manera figurada) de los mismos, es decir sólo generan gastos, pero no coadyuvan con el conocimiento académico.

Tampoco posee un manual de procedimientos, lo que ha provocado una serie de instrucciones internas disgregadas que sólo conocen los involucrados en la gestión.

Asimismo, se reflejó que recursos humanos no cuenta con el esquema de contratación a personas mayores por lo que no contrata jubilados de otros ramos productivos.

Otro factor que afecta la actuación de la universidad es que opera con documentos no actualizados como el estatuto del personal académico que data de los 80´s y que gobierna a los PI, así como a la parte administrativa.

Dada la importancia del rol que representa el profesor investigador dentro de la IES, se diseñaron modelos para preservar sus saberes.

Es importante resaltar que en esta investigación se elaboró, después de la revisión de la literatura, el “modelo teórico”; posteriormente se diseñó el “modelo práctico” (después de la segunda inmersión en el campo). Asimismo, se generaron los “componentes del modelo metodológico” para su implementación y se cerró con un “plan de acción”.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Cabe aclarar que los modelos y la propuesta de implementación no reflejan la mirada de recursos humanos ni del sindicato, porque no autorizaron la entrevista.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Capítulo VI

Propuesta

Capítulo VI Propuesta

El orden de los capítulos, así como de la propuesta de esta investigación se hizo con base a lo expuesto por Bloomberg y Volpe (2019), quienes publicaron cómo se organizan los contenidos, cuando se presentan los estudios cualitativos para doctorado en las ciencias sociales.

Citan Magaña y Aquino (2014) que un modelo integra la práctica y es factible de adaptarse a un contexto similar. Además, exponen los elementos que han de contenerse en un modelo metodológico; dichos elementos se adaptaron con las características que son inherentes al plan de sucesión.

La presente es una investigación exploratoria, por ello no se descarta que pueda ser perfectible conforme se realicen mayores investigaciones enfocadas al ámbito educativo.

Con base a las teorías expuestas y a las categorías identificadas en la literatura, se determinó la ruta e interacción idónea, dando lugar a la propuesta para el modelo teórico, el cual se presenta enseguida.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Modelo teórico

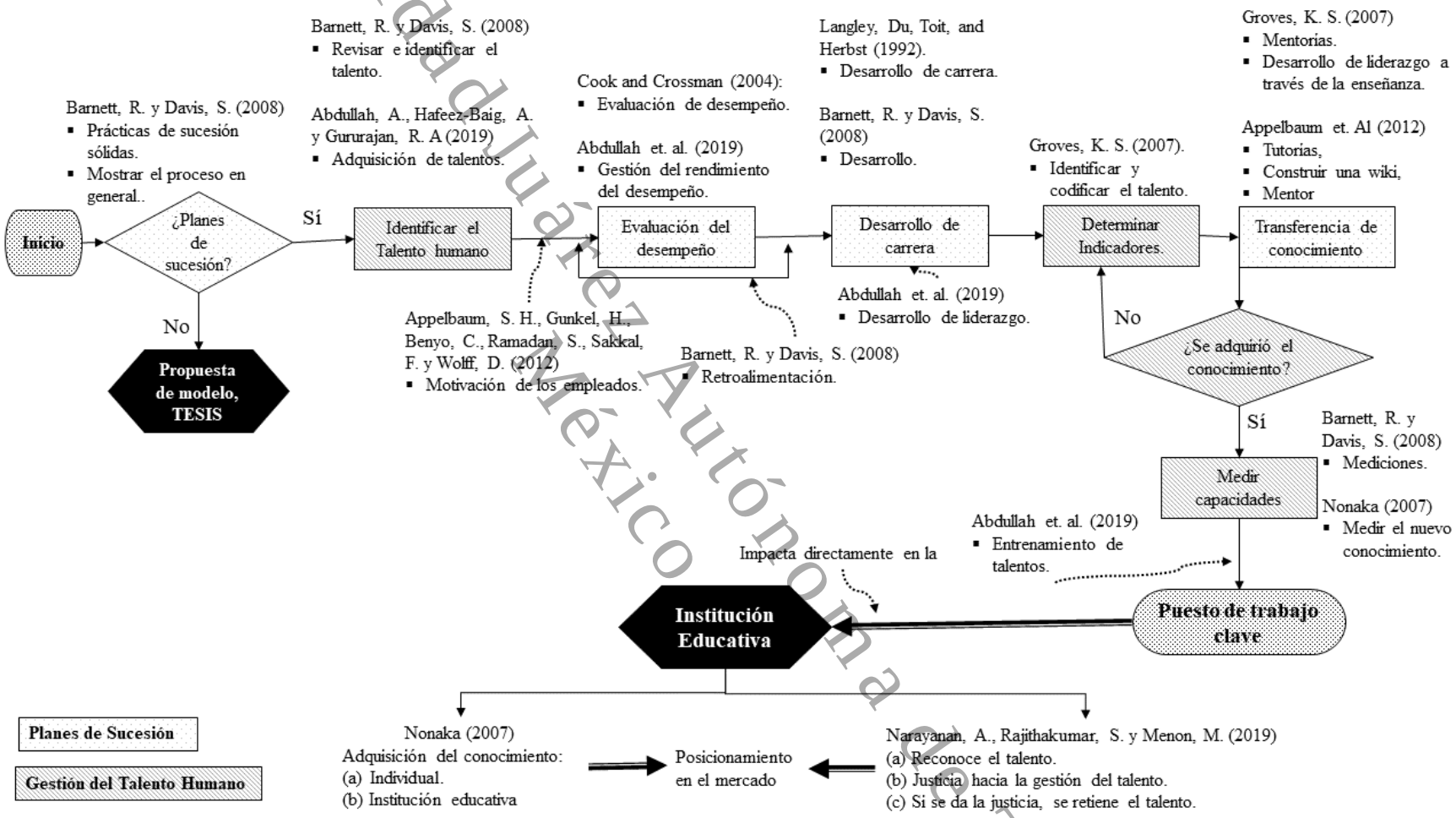


Figura 10. Modelo teórico entre Planes de Sucesión y Gestión del Talento Humano, con sus autores.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Descripción del modelo teórico.

El modelo se originó después de revisar las publicaciones que explican en qué consiste un plan de sucesión, y de cómo esta herramienta apoya a la gestión del talento humano. La manera de operar es el siguiente.

Inicio.

Continúa con una indagación respecto a la existencia de los Planes de Sucesión en la Institución Educativa. De acuerdo a Barnett y Davis (2008), lo ideal en este peldaño es plasmar las prácticas de sucesión sólidas y mostrar el proceso en general.

Si la respuesta es negativa, se propone indagar la propuesta del modelo que se presenta en esta tesis (denominado modelo práctico).

Si es positiva, se muestran los procesos que se han identificado en la literatura y que aplican para la universidad, las cuales son:

(a) Identificar el talento humano. Barnett y Davis (2008) expusieron que se ha de revisar e identificar el talento humano. En ese sentido, Abdullah, Hafeez-Baig y Gururajan (2019) propusieron que es importante la adquisición de talentos con competencias específicas hacia el puesto de trabajo a desempeñar.

Posteriormente, Appelbaum, Gunkel, Benyo, Ramadan, Sakkal y Wolff (2012) recomiendan que es importante motivar a los empleados.

(b) Evaluar el desempeño. Cook and Crossman (2004) recomendaron realizar evaluaciones del servicio que proporciona el empleado; Algo similar

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

propusieron Abdullah et al (2019) cuando externaron que se ha de gestionar el rendimiento del trabajo que se ejecuta.

Citan Barnett y Davis (2008) que la retroalimentación antes y posterior a la valoración es inherente, para que el talento identifique cuáles son sus debilidades.

(c) Perfilar el desarrollo de carrera del talento para potencializarlo. Langley, Du, Toit y Herbst (1992) Propusieron el desarrollo de carrera con la intención de potencializar al talento. Barnett y Davis (2008) le llamaron desarrollo. En esta etapa Abdullah et al (2019) recomiendan incluir el liderazgo.

(d) Determinar los indicadores. Groves (2007) indicó que se ha de identificar y codificar el talento.

(e) Acordar cómo se realiza la transferencia de conocimiento. Groves (2007) indicó que se incluyan mentorías y desarrollo de liderazgo a través de la enseñanza. Asimismo, Appelbaum et al (2012) considera incluir tutorías, construir una wiki o asignar a un mentor.

Pregunta ¿Se adquirió el conocimiento?

Contestación negativa. Se regresa al proceso, determinar indicadores (letra d) para revisar cuáles son los indicadores que se han de cumplir (lo cual indica que ya se dominan ciertas competencias) para identificar cuál hito necesita ser reforzado y elegir otra forma de transferencia de conocimiento.

Positiva. Pasar al siguiente proceso.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(f) Medir capacidades. Barnett y Davis (2008) expuso considerar las mediciones. Por su parte Nonaka (2007) publicó que se ha de medir el nuevo conocimiento que recién se adquirió.

Abdullah et al (2019) recomienda considerar que el talento se entrene, antes de ocupar el puesto clave.

Se finaliza con un talento preparado que puede desempeñar el puesto de trabajo clave.

Estos saberes impactan directamente en la Institución Educativa. Es importante comprender que la universidad se sustenta por: (a) Gestión de la adquisición del conocimiento que se genera, tanto individual, como de la universidad (Nonaka, 2007). (b) Reconocimiento del talento a través de la justicia en la gestión, cabe aclarar que, si se realiza de manera transparente, entonces se retiene al talento (Narayanan, Rajithakumar y Menon, 2019). (c) Ambos preceptos son la base para el posicionamiento en el mercado.

Con el modelo base anteriormente descrito, se realizaron las entrevistas en el objeto de estudio para indagar cuáles eran los contextos no reflejados y qué actividades eran susceptibles de ser integradas; la información obtenida en campo representa los significados expresados por los sujetos durante el discurso, dando como resultado el modelo práctico que se muestra en la siguiente figura.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Modelo práctico

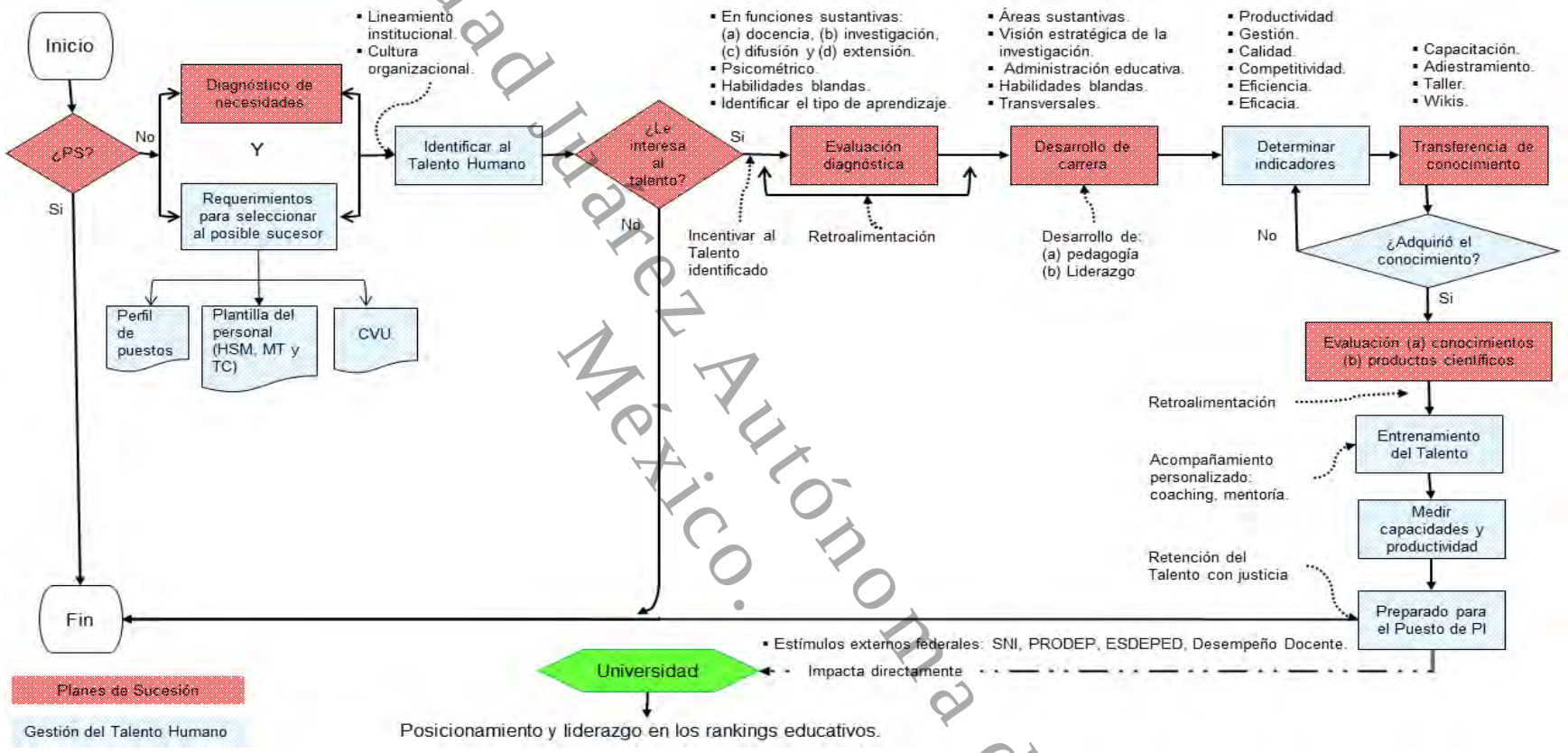


Figura 11. Modelo Práctico entre Planes de Sucesión y Gestión del Talento Humano

Significado de las abreviaturas: HSM (hora/semana/mes). MT (medio tiempo). TC (tiempo completo). SNI (Sistema Nacional de Investigadores). PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente). ESDEPED (Programa de Evaluación y Estímulos al Desempeño del Personal Docente). Desempeño Docente (Programa de estímulos al desempeño del personal docente).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Interpretación del modelo práctico.

Se elige la potencialización del empleado de la organización porque cuenta con un amplio bagaje organizacional como es la misión, visión, objetivos de la organización, así como las estrategias de crecimiento; también porque está actualizado en la disciplina o en el campo que labora y, por último, conoce al cliente con relación a las especificaciones de la entrega de sus productos.

Este exploratorio refleja la forma en que se concatenan los procesos de PS y de gestión del talento. Para una mayor claridad, enseguida se explica.

El diagrama refleja el inicio.

Continúa con una pregunta para saber si la universidad cuenta con un programa de planes de sucesión.

Si la contestación es positiva, se finaliza el proceso.

Si es negativa, se continúa.

(a) En esta etapa se requieren: 1.- El diagnóstico de necesidades del puesto a preparar (documento que enumera las funciones a desempeñar, los entregables, reportes, entre otros) y 2.- Los requerimientos para seleccionar al posible sucesor, la finalidad es identificar a los posibles talentos por División Académica, ya que las funciones y las especificaciones para la entrega de los productos son diferentes en cada área disciplinar.

Este último se basa en tres instrumentos: el perfil de puestos (documento que contiene por escrito cada una de las funciones y las tareas que ha de ejecutar el posible talento, dichos requerimientos están enmarcados en la

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

legislación universitaria. También incluye el perfil a cubrir por la persona que aspira al puesto de trabajo: grado académico, competencias, habilidades, experiencia entre otros); la plantilla del personal: hora/semana/mes, medio tiempo, así como tiempo completo (lista del personal que labora en la universidad e indica antigüedad, experiencia profesional, formación académica, certificaciones, entre otros datos) y, por último, el CVU (hoja de vida establecida por el CONACyT que contiene el reporte de la productividad científica).

Con el diagnóstico de necesidades y los requerimientos de selección, el Comité Gestor del PS elige a uno o varios candidatos; posteriormente se revisa si son aptos de acuerdo a los lineamientos institucionales y la cultura organizacional.

(b) Identificar al talento humano. Para este proceso se justifica la elección del trabajador, ya que cumple con las competencias del perfil de puestos (para el que se preparará) pero que además coadyuvará con las estrategias de la organización.

Pregunta: ¿Le interesa al talento? Se pacta una entrevista entre el Comité gestor y el talento a potencializar, donde se le explica el programa, se indaga si desea ser parte del mismo, si está interesado en participar en la formación para ocupar el puesto de PI y conocer cuáles son sus expectativas a futuro.

Contestación negativa, se finaliza el proceso.

Respuesta positiva. Se le incentiva, para estimular el compromiso y la fidelización con la universidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(c) Evaluación diagnóstica. Para identificar el nivel de conocimiento se contemplan diferentes vertientes: 1.- Área sustantiva en el campo disciplinar; 2.- Área transversal: pedagogía, administración, idiomas, tecnologías (office, software especializado en el campo disciplinar, plataformas educativas); 3.- Habilidades blandas: liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, negociación, entre otras. Asimismo, aplicar una evaluación psicométrica. Por último, identificar el tipo de aprendizaje (inteligencia múltiple) que se le asocia.

Es importante programar reuniones para dar retroalimentación al talento, para que reflexione cuáles son los aprendizajes que ha obtenido y los que faltan por adquirir.

En este punto, el Comité gestor de PS cuenta con elementos para determinar la brecha de aprendizaje a cubrir por el talento, es decir cuánto sabe y cuánto conocimiento le falta por aprender, para cumplir con los requisitos que están plasmados en el perfil de puestos a desempeñar.

(d) Desarrollo de carrera. Con el reporte anteriormente mencionado (brecha de aprendizaje a cubrir), se prepara un programa de desarrollo profesional (considerando la inteligencia múltiple inherente al tipo de aprendizaje del talento), que muestre: las competencias por adquirir, la persona responsable de coordinar esa actividad, los tiempos que durará y la forma de comprobar que se adquirió el aprendizaje. El programa de desarrollo ha de considerar conocimientos esenciales a las actividades sustantivas de la universidad: docencia, investigación, difusión y extensión; pedagogía; área

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

transversal; habilidades blandas (especialmente liderazgo); las que apliquen para la visión estratégica (internacional, nacional y local), entre otras.

(e) Determinar indicadores. Se determina cada uno de los productos a entregar (con los lineamientos específicos a cada uno) y se pactan las fechas para recibirlas.

(f) Transferencia de conocimiento. Acordar una reunión con el talento para entregarle el programa de desarrollo profesional que necesita ser cubierto para adquirir las competencias y habilidades que se detallan. La técnica a utilizar puede ser: cursos de capacitación y adiestramiento, talleres, wikis, entre otros.

Indagatoria: El talento humano ¿Adquirió el conocimiento?

Contesta que no. Se regresa al proceso “determinar indicadores”, para analizar cómo fue la entrega de los productos y si cumplen con lo solicitado en los lineamientos. Requerir otros productos. De nuevo pasar al proceso “transferencia de conocimiento” para reforzarlos con videos u otra alternativa tecnológica. De nuevo preguntar ¿Se adquirió el conocimiento?

Responde que sí. Se continúa con el proceso.

(g) Evaluación en dos vertientes: 1.- Conocimientos, así como competencias; 2.- Productos científicos (con base a los lineamientos). La valoración mínima es de 80 puntos.

Retroalimentación. Acordar una reunión de trabajo para presentar los resultados de los trabajos que entregó el talento humano, y que él reciba observaciones sobre el contenido. Elaborar un reporte de lecciones aprendidas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(h) Entrenamiento del talento. En este proceso se realizan prácticas en el campo de trabajo con acompañamiento personalizado que consiste en asignar un talento en formación a un profesor investigador experto para que le transmita sus saberes, tales programas pueden ser coaching, mentor, entre otros.

(i) Medir capacidades y productividad. Se realiza esta última evaluación para concluir el ciclo, incluir la retroalimentación correspondiente.

(j) El talento está preparado para desempeñarse como PI. Se plantea que este puesto de trabajo se fraccione en tres niveles, enumerados de abajo hacia arriba: junior, medio y senior (como lo expresaron los entrevistados en el discurso).

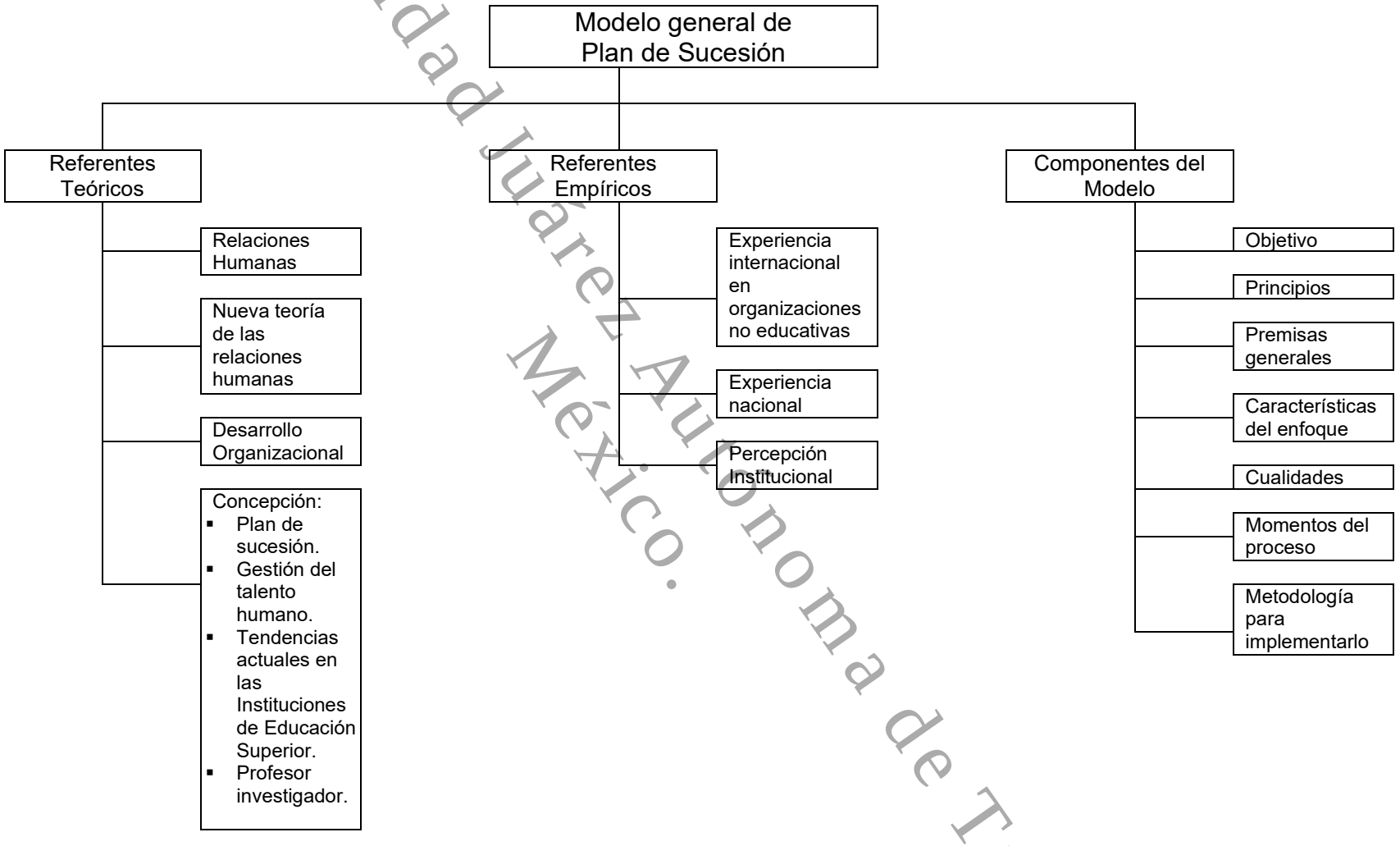
Al trabajar bajo esta gestión, se logra la retención del talento con justicia (por la transparencia del proyecto).

Con estas acciones que potencializan los saberes del talento humano, también le agregan valor a la Institución Educativa lo cual tiende a reflejarse en el posicionamiento y liderazgo en los rankings educativos.

Fin del diagrama.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Componentes del Modelo metodológico



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

La representación muestra de manera general cómo se integra el modelo del plan de sucesión orientado a la identificación del talento que labora en la universidad, para potencializar sus conocimientos hacia el puesto de profesor investigador.

En la primera parte se plasman los referentes teóricos y las concepciones base del tema. La segunda refleja los referentes empíricos en la cual está inmersa la universidad, los cuales fueron identificados en la literatura y en el discurso del sujeto. El tercer y último componente del modelo busca integrar y consolidarse por medio de los siguientes elementos:

(a) Objetivo. Identificar al talento humano que esté dispuesto a participar en el programa de PS y que sea el idóneo para ocupar el puesto de trabajo que se oferta, para llevar a cabo el relevo generacional en una universidad pública del sureste mexicano. Con ello se busca que, al consolidarse el talento, impacte en la lista de posiciones educativas que actualmente ocupa la universidad.

(b) Principios. Que los procesos sean transparentes; que el gestor del talento humano utilice al modelo para trabajar con justicia y honestidad. Se busca la aplicación mediante la ética del comité gestor que lo administre, así como el de los profesores investigadores aspirantes a ocupar los puestos, que se efectúen bajo las normas de confidencialidad, así como de las buenas costumbres morales del comportamiento humano.

(c) Premisas generales. Que los profesores investigadores y los administrativos claves (sin importar el tipo de contratación) conozcan el modelo de plan de sucesión, que lo utilicen como guía e identifiquen los procesos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

necesarios para minimizar la brecha del conocimiento entre lo que se requiere y lo alcanzado actualmente, para que con justicia y claridad puedan participar en las convocatorias.

Que el comité gestor del talento humano sociabilice cómo se encuentra integrado el plan de sucesión, para que lo use como una herramienta de mejora continua que le facilita y apoya en la transparencia de la gestión eficaz de este proceso, cuando se planifica el desarrollo profesional del talento identificado (acorde a las necesidades del puesto a ocupar); asimismo le permita evaluar a través de los indicadores (previamente establecidos en la etapa de planeación) de manera objetiva y clara, cada movimiento que se realice en la corrida jerárquica universitaria.

Que el modelo se modifique y adapte a las exigencias del entorno como el Plan de Desarrollo Institucional, así como de las metas estratégicas derivadas de las instituciones educativas nacionales e internacionales.

(d). Características del enfoque. Es holístico porque comprende a los profesores investigadores (como la parte individual); el comité gestor del PS como la parte administrativa de la Institución Educativa a nivel Superior [IES] y al ambiente externo de la universidad como son las políticas educativas internacional, nacional, local que afectan la parte estratégica y determinan el actuar de la institución. También es sistémico porque lo que ocurre en cada esfera mencionada (individual, organizacional y ambiente externo) termina afectando la interacción con los sistemas aledaños.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(e) Cualidades. Es flexible porque los procesos son susceptibles de ser removidos o incrementados, de acuerdo a las necesidades que se originan de la estrategia institucional que busca responder al contexto nacional o internacional. También es dinámico por las actividades entrelazadas que realiza el talento humano, con la intención de fortalecer los propósitos y objetivos de la universidad.

(f) Momentos del proceso. Para llevar a cabo el funcionamiento del modelo se propone efectuar el proceso en tres momentos independientes: cada año por las evaluaciones que realiza ESDEPED al personal académico. Cada cohorte que se genera por la jubilación en masa del talento humano. Por último, cada cohorte que se identifique por muerte del talento humano (como es el caso de la pandemia).

(g) Metodología para implementarlo. Para cumplir con esta etapa se consideran las fases de planeación, ejecución y evaluación.

Con respecto a la planificación se ha de considerar: someter el modelo a un protocolo sucesorio para que sea investido jurídicamente por algunos actores como la autoridad universitaria, así como algunos representantes por parte de los profesores investigadores y puestos clave.

Designar a los responsables de gestionar el modelo de plan de sucesión [detallado en el rubro Comité gestor del PS].

Establecer los lineamientos, políticas y reglamentos que han de regir la operación del programa de sucesión. Por último, determinar los indicadores,

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

formatos y lista de cotejo que el Comité gestor del talento humano generará por cada aspirante al puesto de trabajo.

La fase de ejecución inicia con dos elementos primordiales que son el diagnóstico de necesidades y los requerimientos para seleccionar al posible sucesor. El primero lo genera el área que planea formar el cuadro de profesor investigador a través de un formato exprofeso, en el cual se anota el nombre de la vacante, las necesidades de la institución y las cláusulas o numerales de la legislación universitaria que le apliquen a dicho puesto (de esta manera se identifican las actividades y las funciones a cubrir). Como es para realizar el relevo generacional de un profesor investigador considerar el artículo cuatro de la Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (para que coadyuve con la finalidad de la universidad: docencia, investigación; difusión); así como el Estatuto del Personal Académico (artículos: dos, cuatro, seis, 16, 34 y 40, con relación a las actividades y generación de productos científicos).

Con respecto a los requerimientos podrían considerarse: formación académica de doctorado, experiencia en docencia, haber laborado en investigación, también en proyectos con financiamiento externo, que tenga publicaciones en revistas indexadas, mínimo inglés, y los que se encuentran plasmados en el perfil de puestos.

Bajo este tenor, el Comité gestor del talento humano solicitará al departamento que le compete: el perfil del puesto que se oferta; la plantilla del personal que contenga los datos personales y laborales de los docentes: hora/semana/mes, medio tiempo y tiempo completo; así como los CVU´s (para

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

identificar su producción científica) e indagar con el área el compromiso que muestra el talento al participar en las actividades de apoyo en la universidad. Con dichos datos, revisar los lineamientos institucionales y la cultura organizacional para que la elección se haga conforme a la normatividad y a la justicia.

Para identificar al talento humano (quien labora en la universidad) y que aspire a ocupar una plaza de profesor investigador, podrá hacerse por medio de dos procesos: la primera ser electo con base al proceso anteriormente descrito o el segundo, que se haga la propuesta directa por la academia, profesores investigadores, núcleo académico básico, entre otros actores inmersos en la universidad, porque el talento cumple con los requisitos (ya sea que se haya formado de manera personal) y de acuerdo a su desempeño durante sus estudios desde pregrado.

Una vez que se han identificados diversos posibles aspirantes, el Comité gestor del talento humano realizará entrevistas individuales en donde se les explicará en qué consiste el plan de sucesión, las fases, el compromiso que se requiere por parte de ellos y preguntarles si podrían estar interesados para continuar con el proceso. Cuando el Comité emita su veredicto continuar con la evaluación, y de acuerdo a los resultados -la diferencia del conocimiento que posee, contra los que ha de dominar (y que son propios del puesto de trabajo)-, elaborar el plan de desarrollo de carrera orientado al decremento de la brecha de aprendizaje. Al mismo tiempo, determinar los indicadores que en el futuro mostrarán los avances del plan de sucesión.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Para programar cómo se realizará la transferencia del conocimiento, dependerá del tema de formación, así como del tipo de inteligencia emocional de mayor apego al talento. Es importante evaluar iterativamente para asegurarse de los avances, y poder continuar con los entrenamientos de las actividades inherentes a las funciones del puesto de PI a ocupar.

La última fase es la evaluación general del modelo. Será evaluado cada cuatro meses para monitorear avances, determinar el impacto que se ha logrado en la gestión del talento humano, y valorar si el modelo cumple con el objetivo para el que fue diseñado.

Plan de acción

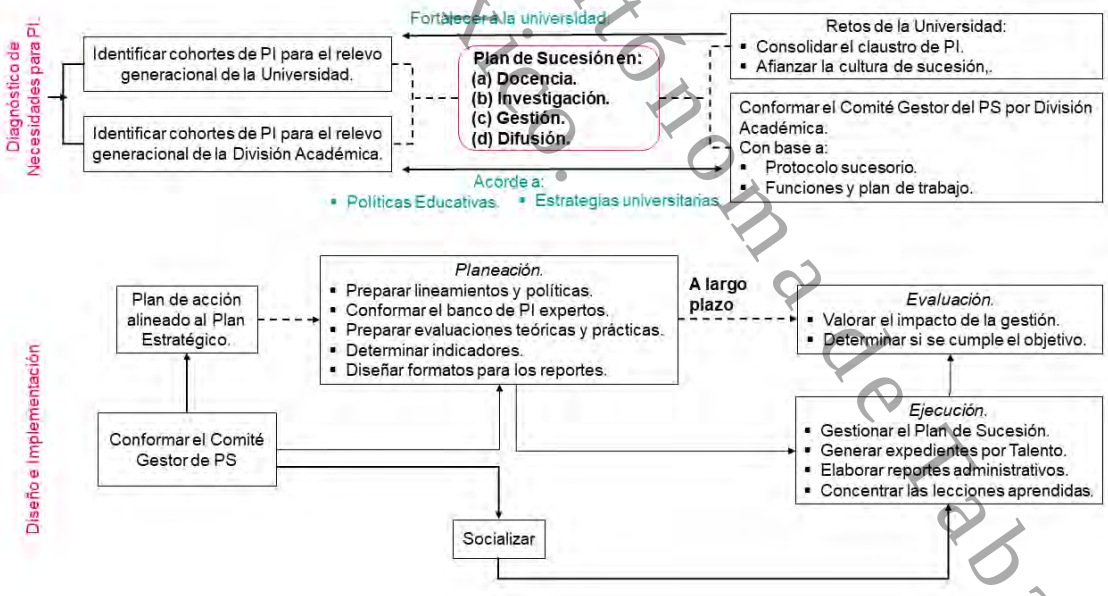


Figura 12. Planes de acción del Comité Gestor de PS

Abreviaturas: PI se refiere a profesor investigador y PS, a plan de sucesión.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Diagnóstico de necesidades para el profesor investigador. Se diseña con base a los retos que enfrenta la universidad como son preparar al relevo generacional para consolidar al claustro de PI, así como afianzar la cultura de sucesión con transparencia y justicia. Al atender estos desafíos se fortalece a la universidad ya que busca identificar las cohortes de PI para el relevo generacional (tanto en la IES como en cada División Académica) que contemple un PS direccionado en cuatro ámbitos: docencia, investigación, gestión y difusión.

La administración es a través de un Comité Gestor del PS por cada División Académica (ya que las disciplinas son heterogéneas y las necesidades de investigación equidistan entre sí), investido por la IES a través de: (a) un protocolo sucesorio que se construye con todos los actores: la autoridad universitaria, académicos, sindicatos, entre otros; así como un marco jurídico que detalle las funciones a desempeñar; (b) un plan de trabajo acorde a las políticas educativas y al plan estratégico universitario (con rendición de cuentas cuatrimestral) y (c) la asignación del responsable.

Diseño e implementación. El responsable del Comité gestor de PS conformará su equipo de trabajo, mínimamente son de: Secretaría Académica; Secretaría de investigación, posgrado y vinculación; Secretaría Administrativa; Divisiones académicas; Planeación y Evaluación Institucional.

Se elabora un Plan de acción alineado al Plan Estratégico de la IES los cuales guían al Comité para preparar la Planeación del proceso (que incluyan

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

los objetivos por alcanzar a largo plazo y que están contenidos en la evaluación del modelo), donde se realizan las siguientes actividades: (a) emitir lineamientos así como políticas que regirán la gestión del modelo de PS; (b) conformar un banco de profesores investigadores expertos, que tendrán el compromiso de capacitar y adiestrar a los talentos que se formarán por esta vía; (c) Preparar las evaluaciones (teóricas - prácticas) que se aplican en cada proceso como: diagnósticas; de conocimientos y productos científicos; de capacidades y productividad; (d) determinar los indicadores y los criterios para medir el avance en cada fase; (e) elaborar los formatos que se utilizan en los reportes.

Para la Ejecución se considera: (a) gestionar el plan de sucesión; (b) generar expedientes por Talento que se prepara; (c) elaborar reportes administrativos; (d) concentrar las lecciones aprendidas del proceso. En esta fase el Comité socializa el modelo de PS para transparentar el proceso.

Por último, la Evaluación contempla valorar el impacto en la gestión del talento humano (vacantes, personal capacitado), así como determinar si el modelo cumple el objetivo para el que fue creado.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Referencias

Abdullah, A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2019). A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment. A case study in six Australian universities. *Journal of industry-university collaboration, 1* (1), 24-37. doi: 10.1108/JIUC-02-2019-003

Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A., & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*, *24* (3), 1–16. doi: 10.1177/0972262920932405

Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019) Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian journal of career development, 28* (2) 112-121. doi: 10.1177/1038416219830419

Alles, M. (2016). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.* Argentina: Granica.

Alonso, L. (1988). Entre el pragmatismo y el pansemiologismo. Notas sobre los usos (y abusos) del enfoque cualitativo en sociología. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, *43*, pp.157-168. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/249201.pdf

Alonso, A., & García-Muina, F. (2014). La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, *10* (5), 1003-1025. doi: 10.3926/ic.518

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Andrade, J. (2002) Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista venezolana de gerencia, 7* (19), 375-389. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf

Appelbaum, S., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2012). Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1. *Industrial and commercial training, 44* (5), 281-289. doi: 10.1108/00197851211245031

ATLAS.ti (2021). User manual windows 9, Qualitative data analysis. Recuperado de: https://doc.atlasti.com/ManualWin.v9/ATLAS.ti_ManualWin.v9.pdf

Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta, L. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. *Teorías de organización. Concepto de cambio. Proceso de consultoría*. México: Editorial Trillas.

Ayala, J. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora.* [Tesis de maestría]. De la colección digital de Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL No. 4768) Recuperado de: http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf

Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in developing human resources, 10* (5), 721-739. doi: 10.1177/1523422308322277.

Bloomberg, L. & Volpe, M. (2019). *Completing your qualitative dissertation: a road map from beginning to end*. Canadá: Sage.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Blundell, R., & Costa, M. (2000). Evaluation methods for non-experimental data. *Fiscal studies, 21* (4), 427-468. doi: https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.2000.tb00031.x

Bonilla-García, M., & López-Suárez, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta moebio, 57*. 305-315. doi: 10.4067/S0717-554X2016000300006

Calo, T. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management, 37* (4), 403-416. doi.10.1177/009102600803700403

Campos, R., & García, D. (2012). Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar caso: Tecnillantas Campos. *Revista Eciperú*, *8* (2), 193-204. Recuperado de: https://guzlop-editoras.com/web_des/adm01/gestion/pld0367.pdf.

Cárdenas, P. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? *Revista científica de FAREM-Estelí*. (18), 94-106. doi: 10.5377/farem.v0i18.2771

Castilla, A. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: Una Mirada desde la realidad de la Dirección de RRHH. *Athenea digital*, *14* (2), 285-291. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/537/53731393006/

Church, A. (2014) Succession planning 2.0: building bench through better execution. *Emerald group publishing limited*, *13* (6) 233-242. doi 10.1108/SHR-08-2014-0045.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Collins, G. (2003). Rethinking retirement in the context of an aging workforce. *Journal of career development, 30* (2) 145-157. doi:10.1177/089484530303000204

Confederación Española de Organizaciones Empresariales [CEOE] (2016). *El envejecimiento de la población y sus efectos en el mercado laboral español. Informes y estudios.* Departamento de Asuntos Económicos y Europeos. Recuperado de: https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-204-el-envejecimiento-de-la-poblacion-y-sus-efectos-en-el-mercado-laboral-espanol.pdf

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] (2020). *Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad.* Recuperado de: http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/padron-pnpc.php

Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology, 19* (5), 526-541. doi:10.1108/02683940410543605

Covarrubias, P. (2018) Del concepto de aptitudes sobresalientes al de altas capacidades y el talento. *IE Revista de investigación educativa de la Rediech, 9* (17), 53-67. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/pdf/ierediech/v9n17/2448-8550-ierediech-9-17-53.pdf

Creswell, J., & Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, *39* (3) 124-130. Recuperado de:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

http://www.jstor.org/stable/1477543?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

Cuesta, A. (2010) *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá, D. C.: Ecoe ediciones.

De Luna, D. (2019). *La escuela de relaciones humanas en perspectiva*. *En* D. D. L. M. et al. (Ed.), Teorías clásicas de la administración. (51-76). México: Universidad Intercontinental.

Deloitte (2010) Plan de Sucesión. Acciones para una sucesión exitosa. *Boletín Gobierno Corporativo*. Otoño 2010. 1-6 Recuperado de: https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/boletin-gc-otono-2010.html

Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (2017) Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales, 33*. 250-260. doi: 10.1016/j.estger.2017.06.005

Edgar, T., & Manz, D. (2017). *Research Methods for Cyber Security*. Estados Unidos de América: Syngress (Elsevier).

Eghbal, F., Hoveida, R., Seyadat, S., Samavatyan, H., & Yarmohammadian, M. (2017) The effect of talent management process on the research performance of faculty members with the mediating role of organizational justice. *Foresight and sti governance*, *11*(2), 83-91. doi: 10.17323/2500-2597.2017.2.83.91

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición 6*, (1), 27-36. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Galvis, J. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: reflexión para la región. *Revista Académica e Institucional, Páginas de la UCPR, 86*, 67-78. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897898

García, I., (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA, 21* (1), 38-42. Recuperado de: http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf

Gilbert, M. (2018). Student performance is linked to connecting effectively with teachers. *Journal of research in innovative teaching & learning, 12*(3), 311-324. doi: 10.1108/JRIT-05-2018-0010

Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, *26* (3) 239-260. doi: 10.1108/02621710710732146.

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios, 9* (1), 38-51. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Herskovits, R. (2015). Un modelo de relación entre los programas de innovación abierta y la creación de valor. [Tesis doctoral]. *Universidad Politécnica de Madrid*. Recuperado de: http://oa.upm.es/33817/1/RUBEN_HERSKOVITS.pdf

Hugo, G., & Morriss, A. (Marzo, 2010). *Investigating The Aging Academic Workforce: Stocktake* [Online]. GISCA – The National Centre for Social Applications of Geographic Information Systems. The University of Adelaide: Recuperado de: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.177.2863&rep=rep1&type=pdf

Jiménez, E. (2017). *Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos*. [Tesis de doctorado, Universidad de Navarra, Pamplona, España] Dialnet. Recuperado de: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/43738/1/Tesis_JimenezLopez.pdf

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. Chile: McGraw Hill.

Loomes, S., & McCarthy, G. (2011). The aging workforce: how can Australian universities address future workforce challenges? *Research Online University of Wollongong Wellington, New Zealand*, 1-15. Recuperado de: https://ro.uow.edu.au/gsbpapers/170/

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

López-Hernández, R., Aquino, S., & Aguilar, N. (2021). Propuesta de modelo de plan de sucesión para el relevo generacional en una universidad pública. La Educación 4.0: Nuevas metodologías para el proceso enseñanza aprendizaje. En M. Ojeda, Z. Rubio & J. Blás (Coord.) *La Educación 4.0: Nuevas metodologías para el proceso enseñanza aprendizaje* 1ª Ed. Ediciones Ilcsa S.A. de C.V. Recuperado de http://www.civitec.mx/documentos/civitec2021/libro2.pdf

López-Hernández, R., Aquino, S., & Aguilar, N. (en prensa). Plan de sucesión para el relevo de profesores investigadores en universidades públicas mexicanas.

Lozano, M. (2014). *El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia.* [Tesis de Doctorado, Universitat Autónoma de Barcelona, España]. Dialnet Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=85536.

Lucero, M. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* [Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas, en línea]. Recuperado de: https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/141/1/doc.pdf

Machery, E. (2012). Expertise and Intuitions about Reference. *THEORIA. Revista de Teoría, Historia y Fundamentos de la Ciencia*, 27 (1), 37-54. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339730818002

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Magaña, D., & Aquino, S. (2014). *Evaluación Docente: Experiencias en la construcción de un modelo.* México: UJAT.

Majad, M. (2016) Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación, 40* (88) 148-165. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf

Martínez, J., & Martínez, E. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. *Pensamiento y gestión*, *29*, 1 – 24. Recuperado de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1966/4975

Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma, 27* (2), 07-33. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es.

Matabajoy-Montilla, J., Matabachoy-Tulcán, S., & Obando-Guerrero, L. (2018). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia. *Revista scielo, 20* (1) 26-36. doi: 10.22267/rus.182001.106.

McIntosh, M., & Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*. 2,1-12. doi: 10.1177/2333393615597674

McKinnon, R. (2010). Una fuerza de trabajo que envejece y la gestión estratégica de los recursos humanos: los desafíos en materia de dotación

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

de personal para las administraciones de la seguridad social. *Revista internacional de seguridad social, 63* (3-4) 99-125. doi: 10.1111/j.1752-1734.2010.01371.x

Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología; 19* (3), 262-272. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf

Moreno, L. (2014). *La gestión de talentos como ventaja competitiva sostenible: concordancia entre percepciones y actitudes de directivos a cargo de recursos humanos y producción*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México]. Recuperado de: http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707979/Index.html

Moreno, V., & Valverde, D. (2018). *Competencias profesionales genéricas de los estudiantes de postgrado en gestión del talento humano de una universidad privada del Perú.* [Tesis maestría]. Universidad Privada del Norte, Repositorio institucional UPNBOX. Recuperado de: https://hdl.handle.net/11537/13028

Morselli, D. (2017). How do Italian vocational teachers educate for a sense of initiative and entrepreneurship? Development and initial application of the SIE questionnaire. *Education + training* 60 (7/8) 800-818. doi: 10.1108/ET-03-2017-0046

Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

resource development review, 18 (2) 228-247. doi: 10.1177/1534484318812159

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review América Latina.* 1-9 Recuperado de: https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science, 5* (1):14-37. doi:http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Núñez-Cacho, P., Grande-Torraleja, F., & Pedrosa-Ortega, C. (2012) Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review* (34) 14-35. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196001

Olaskoaga-Larrauri, J., Rodríguez-Armenta, C., & Marúm-Espinosa, E. (2020): The direction of reforms and job satisfaction among teaching staff in higher education in Mexico. *Teaching in Higher Education*, 1-17 doi: 10.1080/13562517.2020.1819225

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] 2019. *Pensions at a Glance 2019 OECD and G20 Indicators*. OECD Publishing, Paris. doi: https://doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en.

Perdomo, F., & Montenegro, L. (2013) *Planes de sucesión: paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses.* Universidad de Bogotá [UTADEO]. Recuperado de: https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3387

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Pérez, A. (2012). La administración de la calidad del talento humano. *Revista de la Universidad La Salle*. (59). 185- 200. Recuperado de: https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1986/1852

Rivero, A., & Dabos, G. (2017) Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales, 33* (142), 39-51. Recuperado de: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300013

Roch, P. (2017). *La gestión del talento. Descripción y elementos que lo integran. Facilitadores y barreras*. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir, España]. Dialnet. Recuperado de: https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=2nWa1R%2BmU6Y%3D

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista médica sanitas, 21* (3), 141-147. Recuperado de: https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf

Rojas, R., &Torres, C. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innova research journal*, *2* (4), 30-37. Recuperado de: www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/147/258

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Romano, A., & Redondo, S. (2013) Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. Aplicación de la investigación-acción. *Invenio*, *17* (31-32), 121-143. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/877/87731335010.pdf

Rothwell, W. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Developmen*t, *15* (1) 87-99. doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x

Saldaña, J. (2016). The coding manual for qualitative researchers. Reino Unido: Sage.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. Reino Unido: Sage.

Schumacher, A. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. [Tesis doctoral, Universidad de la Rioja, España.]. Dialnet. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46494.

Senker, J. (1995). Tacit Knowledge and Models of Innovation. *Industrial and Corporate Change, 4* (2), 425–447. doi:10.1093/icc/4.2.425

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos.* España: Ediciones Morata, S. L.

Stein, D., Rocco, T., & Goldenetz, K. (2001) Age and the University Workplace: a case study of remaining, retiring, or returning older workers*. Human resource development quarterly, 11* (1) 61-80. Recuperado de: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1532-

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

1096%28200021%2911%3A1%3C61%3A%3AAID-HRDQ5%3E3.0.CO%3B2-S

Torres, M., & Contreras, M. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of intercultural Management 5* (1), 51-61. doi: 10.2478/joim-2013-0004.

Transparencia y acceso a la información pública (2018). *Manual general de organización de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Recuperado de: https://transparencia.tabasco.gob.mx/media/FJ/9/268466.pdf

Universidad Autónoma Metropolitana [UAM]. (2020). *Informe de actividades 2019*. México: Autor. Recuperado de: http://www.uam.mx/transparencia/inforganos/rg/2019/Informe-actividades-UAM-RG-2019.pdf

Universidad Autónoma Metropolitana [UAM]. (2021a). *Breve semblanza de la UAM*. México: Autor. Recuperado de: http://www.izt.uam.mx/index.php/historia/

Universidad Autónoma Metropolitana [UAM]. (2021b). *Página oficial de Internet*. México: Autor. Recuperado de: https://www.uam.mx/

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2020). *Cuarto informe de actividades 2019*. México: Autor. Recuperado de: http://www.archivos.ujat.mx/2020/rectoria/4to-Informe/CuartoInformedeActividades2019.pdf

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2021a). *Oficina del Abogado General. Legislación Universitaria.* México: Autor. Recuperado de: http://www.ujat.mx/abogado/15763

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2021b). *Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. México: Autor. Recuperado de: http://www.archivos.ujat.mx/abogado_gral/legislacion_univ2012/LEY%20ORGANICA%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20JUAREZ%20AUTONOMA%20DE%20TABASCO.pdf

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2021c). *Contrato Colectivo de Trabajo SPIUJAT 2019-2021*. México: Autor. Recuperado de: http://archivos.ujat.mx/2020/abogado-general/legislacion/CONTRATO%20COLECTIVO%202019-2021%20SPIUJAT.pdf

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2021d). *Contrato Colectivo de Trabajo STAIUJAT 2019-2021.* México: Autor. Recuperado de: http://archivos.ujat.mx/2020/abogado-general/legislacion/CONTRATO%20COLECTIVO%202019-2021%20STAIUJAT.pdf

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2021e). *Estatuto del personal académico 1985*. México: Autor. Recuperado de: http://www.archivos.ujat.mx/abogado_gral/legislacion_univ2012/ESTATUTO%20DEL%20PERSONAL%20ACADEMICO.pdf

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2020a). *Portal de Estadística Universitaria*. México: Autor. Recuperado de: http://www.estadistica.unam.mx/series_inst/index.php

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2020b). *Estadísticas del Personal Académico 2019. Dirección General de Asuntos del Personal Académico*. México: Autor. Recuperado de: https://dgapa.unam.mx/images/estadistica/anuario_estadisticas_dgapa_2019.pdf

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2021a). *Cronología histórica de la UNAM*. *Contraloría*. México: Autor. Recuperado de: http://www.contraloria.unam.mx/acerca-de-la-unam/unam-en-el-tiempo/cronologia-historica-de-la-unam/1910

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2021b). *Mapa presencia de la UNAM en el mundo*. *Contraloría*. México: Autor. Recuperado de: http://www.repositoriogeneral.unam.mx/app/webroot/digitalResourcesFiles/contacto@unam.mx/844_2015-07-15_051250.267241/Mapa%20Presencia%20UNAM%20en%20el%20Mundo.pdf

Valle, R., Martín, F., & Romero, P. (2001). Trends and emerging values in human resource management. The Spanish scene. *International Journal of Manpower 22* (3), 244-251. doi.10.1108/01437720110398301

Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017) Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

organizaciones educativas de Ecuador. *Podium*. 145-168. Recuperado de: http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76/74

Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador.* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú]. Cybertesis Repositorio de tesis digitales. Recuperado de: https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis15.pdf

Vlak, A. (2006). CEO succession: improving the odds. *The corporate board*. 27 (158) 20-24. Recuperado de: https://docer.com.ar/doc/veev18

Yáber, G., & Alfonzo, C. (2011) Competencias profesionales de los *académicos en la educación superior. Gestao Universitaria América Latina [GUAL], 4* (1), 129-139. Recuperado de: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2011v4n1p129/22030

Yin, R. (2014). *Case study research*. *Design and methods*. Estados Unidos de América: Sage publicaciones.

Zweig, D. (2006). Estrategia de China para dar un vuelco al éxodo de talentos. *Revista internacional del trabajo. 125* (1-2), 71-98. doi: 10.1111/j.1564-913X.2006.tb00358.x

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndices

Apéndice A. Matriz por dimensiones y medidas de la investigación

Autor (es) y año de publica-ción	Población	Categorías	Procedimientos de validación	Procedimientos de recolección de datos	Instrumentos para recolecta de datos*	Resultados
Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen, A. (2019)	239 empleados permanentes en varios bancos comerciales. (62% hombres) en Pakistán.	Plan de sucesión. Constructos: Rothwell (2010): (a) Plan de sucesión, medido con cuatro ítems con un alpha de .77. Cook and Crossman (2004): (b) Evaluación de desempeño, con tres ítems, y el alpha de .98.	Piloteo con 40 participantes. El cuestionario también fue revisado por dos expertos banqueros, un profesor universitario y otros investigadores. Para evaluar los sesgos, se usaron pruebas T (no diferencias). También se siguieron las pautas de Podsakoff, Mackenzie, Lee y Podsakaff (2003) y se vincularon	Distribuyeron 500 cuestionarios en enero y febrero de 2018. 261 fueron devueltos, 22 de los cuales fueron descartados por estar incompletos. Esto dejó 239 cuestionarios (tasa de respuesta 47.8%) disponibles para análisis.	Cuestionario, con escala Likert de cinco valoraciones.	La planificación de la sucesión se correlacionó positivamente con el desempeño de los empleados (r¼.47), el desarrollo profesional (r¼.40) y la evaluación del desempeño (r¼.44). Del mismo modo, el desarrollo profesional (r¼.22) y la evaluación del desempeño (r¼.29) se correlacionaron

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

		Langley, Du, Toit, and Herbst (1992). (c) Desarrollo de carrera, cuatro ítems y un alpha .83. Williams and Anderson (1991). (d) Rendimiento de los empleados, seis ítems con un alpha de .84	mediante el análisis factorial confirmatorio.			positivamente con el desempeño de los empleados.
Groves, K. S. (2007)	Se incluyeron a 30 CEO´s y ejecutivos senior de recursos humanos en 15 organizaciones de atención médica de EE. UU., Incluidos siete hospitales de	Planes de sucesión. De acuerdo a los revisores externos, quedaron: (1) Desarrollar relaciones de mentorías generalizadas. (2) Identificar y codificar el	Con la técnica de análisis de contenido (Weber, 1985). Un enfoque cuasi estadístico, donde los datos cuantitativos pasan pruebas estadísticas. Dos investigadores profesionales codificaron de forma independiente el	Entrevistas semiestructuradas con cada ejecutivo; se realizaron en las oficinas de los ejecutivos, se grabaron y posteriormente se transcribieron y analizaron.	Entrevistas semiestructuradas	Las organizaciones de mejores prácticas integran de manera efectiva los sistemas de desarrollo de liderazgo y planificación de la sucesión al utilizar completamente el personal

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

un solo sitio, siete sistemas de atención médica de múltiples sitios y un grupo médico.	talento de liderazgo. (3) Mejorar la visibilidad de altos potenciales. (4) Asignar actividades de desarrollo orientadas a la acción. (5) Desarrollo de liderazgo a través de la enseñanza. (6) Reforzar una cultura organizacional de desarrollo de liderazgo.	texto de las entrevistas. Posteriormente compararon los códigos, discutieron desacuerdos y llegaron a un acuerdo con una lista de códigos primarios. Posteriormente, enviaron las listas a dos revisores externos. Con los códigos adicionales, se modificaron y quedó con una lista maestra de códigos en seis temas (las de unidades de análisis).	administrativo en el desarrollo de la red de mentores de la organización, identificando y codificando empleados de alto potencial, desarrollando altos potenciales a través de experiencias de aprendizaje basadas en proyectos y talleres facilitados por el gerente, estableciendo un proceso de planificación de sucesión flexible y fluido, creando foros de toda la organización para exponer a los empleados de alto potencial a múltiples partes interesadas, y

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

					estableciendo una cultura organizacional de apoyo.
Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012).	El 50% de los empleados son “baby boomers” y serán retirados dentro de 5 años. La compañía cotiza en la bolsa, anónimamente ha sido llamada Millennium Dynamics, Inc.	Planes de sucesión Establecer un programa de tutoría. Construyendo una wiki. Ser un modelo a seguir. saber a qué te enfrentas; desarrollar una estrategia de transferencia de conocimiento; mentor de los trabajadores más jóvenes; y retener a los trabajadores mayores de alguna manera.	Se basa en datos limitados de encuestas y entrevistas de un departamento regional en particular dentro de una gran organización. Se omitieron ciertas preguntas demográficas para preservar la confidencialidad. El departamento seleccionado y los sujetos de la entrevista fueron elegidos por la organización y, por lo tanto, es posible que ocurra un error de muestreo.	Se realizó una encuesta y entrevistas individuales dentro de la empresa para medir la satisfacción laboral actual y la cultura de la empresa.	El estudio encontró una correlación entre la satisfacción laboral y la comunicación efectiva y una correlación negativa entre los prejubilados y su falta de motivación a medida que se acercan a la jubilación. Además, se descubrió que los empleados superiores poseen la voluntad de compartir y transferir conocimientos a las generaciones más jóvenes.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Barnett, R. y Davis, S. (2008)	731 organizaciones manufacturer as (Europa y Estados Unidos).	Planes de sucesión Buen liderazgo. Prácticas de sucesión sólidas.	Muestra una tabla donde las dimensiones son respaldadas teóricamente. Propone nuevas dimensiones: (a)PS que muestre el proceso en general. (b)Revisar e identificar el talento. (c)Retroalimentaci ón y desarrollo. (d)Mediciones.			Beneficios: Proporcionar continuidad de liderazgo, Reducir la rotación, Aumentar la retención del personal clave, Mejora en los resultados comerciales y financieros.
Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. (2019)	Seis participantes con talento en Australia (Queensland) , hacia el sector de educación superior en seis univesidades Australianas.	Gestión del talento: (a) gestión del rendimiento del desempeño. (b) entrenamiento de talentos. (c) desarrollo de liderazgo. (d) adquisición de talentos.	Son significativos porque los datos prácticos se recopilaron a través de una discusión con expertos en gestión del talento.	Datos cualitativos sobre el desarrollo del talento en el dominio de la educación superior. Entrevista individual de alto nivel, transcritas y analizadas usando NVivo 11.	Entrevistas individuales; implican la interacción sólo con un individuo específico, intentando entender sus ideas y experiencia, así como sus opiniones sobre un tema específico (Silverman, 2014).	El desarrollo del talento se centra en lograr y mantener el capital humano de una organización a través del aprendizaje que cambia el comportamiento en la organización y en sus empleados

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

				Es el fortalecimiento del efecto del estudio de caso en profundidad.	La pregunta clave de la entrevista fue: "¿Cómo se desarrolla el personal talentoso en su organización? "	talentosos (Lyria, 2014).
Gilbert, M. (2018).	200 estudiantes (100 clasificados como "fáciles de comunicar" y 100 como "difícil de comunicarse") y 20 maestros.	Gestión del talento Las percepciones específicas explican seis formas de procesar la información: Aquellos con una base: (1)Pensador, prefieren usar pensamientos. (2)Persistencia, prefieren usar creencias. (3)Armonizador, prefieren usar sentimientos. (4) Imaginaria, prefieren usar inacciones.	Las bases del PPI provienen del análisis transaccional y del trabajo de Kahler (1973) sobre miniscripts y ha sido validado y demostró ser confiable (Ampaw et al., 2013; Kahler, n.d .; Stansbury, 1990).	Se utilizó un diseño pre-post.	Para el propósito de este estudio, se usó el Process Education Model® (PEM) interpretado del Personal Pattern Pattern Inventory (PPI) (Kahler, 1996). El PEM describe cómo conectar y motivar a las personas. Identifica las formas en que las personas ven el mundo y asimilan y brindan información.	El PPI revela, en parte, las preferencias perceptivas en una matriz de evaluación. Las orientaciones intrínsecas y extrínsecas eran un conjunto de distinciones. La mayoría (más del 85 por ciento) de los maestros tenían orientaciones intrínsecas, en comparación con el 63 por ciento de los estudiantes "fáciles" y el 47 por ciento de

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

		(5)Rebeldes, prefieren las reacciones. (6)Promotor, prefieren usar acciones.				los estudiantes "difíciles". Las comparaciones de (promedios de calificaciones) GPA y (versiones apropiadas para el grado) ACT fueron significativamente diferentes (po0.001) en las medidas previas y posteriores, con los estudiantes fáciles superando a sus contrapartes difíciles. No se observaron diferencias significativas en el ACT Aspire, tomado por estudiantes en los grados 6–9.
Morselli, D. (2017).	El personal de 21	Gestión del talento.	El cuestionario se adaptó a un	Cualitativo.	El SIE es un cuestionario en	La revisión de la literatura

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

maestros y asistentes de taller de grados III, IV y V de un instituto técnico especializado en topografía y logística. El criterio de selección: diez eran profesores técnicos (profesores de asignaturas vocacionales) , siete asistentes de talleres y cuatro profesores de asignaturas de educación general (matemáticas, literatura e idioma extranjero).	(a)Resultados de aprendizaje emprendedor y formas de evaluación "como" y "para". (b)Enseñanza empresarial activa. (c)Educar para actitudes emprendedoras. (d)Actividades de redes. (e)Ser emprendedor como parte del aprendizaje permanente, desarrollo profesional.	contexto de escuela técnica superior secundaria, y desarrollado en las 24 preguntas en el cuestionario SIE. El cuestionario fue probado y optimizado en un estudio preliminar, con las preguntas revisadas por dos colegas del investigador especializado en investigación cualitativa, y piloteadas con tres maestros que no pertenecían al grupo, para verificar su inteligibilidad. Un profesor de literatura revisó el cuestionario para asegurarse de que estaba bien escrito.	Cuestionario en línea.	papel y lápiz, que también se puede administrar en forma de entrevista; adopta un enfoque interpretativo. Para cada pregunta, además de las respuestas de opción múltiple relacionadas con la frecuencia del comportamiento en cuestión, proporciona espacio para comentarios. El cuestionario SIE se concentra en un enfoque "integrado" de la educación empresarial, en línea con la naturaleza transversal de la competencia clave para el	identifica cinco características de la enseñanza empresarial: integrar los resultados de aprendizaje para un (sentido de iniciativa y emprendimiento) SIE dentro de las materias enseñadas; enseñanza emprendedora activa; educar para actitudes emprendedoras ; actividades de redes; ser emprendedor como parte del aprendizaje permanente.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

	aprendizaje permanente.

Elaboración propia con base a la literatura.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice B. Dimensiones identificadas para Planes de sucesión

No.	Variable	Tipo de investigación	Propongo estas categorías.	Categorías	Autor	Citados por:	Artículo
1.	Planes de sucesión	Cuantitativo	[Difusión del proceso]	**1. PS** ¿Tiene su organización un sistema de planificación de sucesión claramente definido?	Rothwell (2010)	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal
2	Planes de sucesión		[identificación del talento clave]	**1. PS** ¿Ha identificado su organización el grupo objetivo para los esfuerzos de sucesión?	Rothwell (2010)	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

3	Planes de sucesión	Evaluación del desempeño	2. **Evaluación de desempeño** ¿Participa regularmente en su evaluación del desempeño?	Cook and Crossman (2004):	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal
4	Planes de sucesión	Resultados de la evaluación del desempeño	**2. Evaluación de desempeño** ¿Las promociones se basan estrictamente en los resultados de la Evaluación del desempeño?	Cook and Crossman (2004):	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal
5	Planes de sucesión		3. **Desarrollo de carrera** ¿Está comprometido a administrar activamente su plan de desarrollo profesional?	Langley, Du, Toit, and Herbst (1992).	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

					career development and performance appraisal
6	Planes de sucesión	**3. Desarrollo de carrera** Mira su organización actual, como un campo de entrenamiento para un cambio profesional a otra organización	Langley, Du, Toit, and Herbst (1992).	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal
7	Planes de sucesión	4. **Rendimiento de los empleados** ¿Cumple adecuadamente las tareas asignadas?	Williams and Anderson (1991).	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

8	Planes de sucesión		**4. Rendimiento de los empleados** ¿Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del trabajo?	Williams and Anderson (1991).	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal
9	Planes de sucesión		**4. Rendimiento de los empleados** ¿Realiza las tareas que se esperan de usted?	Williams and Anderson (1991).	Ali, Z., Mahmood, B. y Mehreen A. (2019)	Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal
10	Planes de sucesión	Cualitativo	**1. Desarrollar relaciones de mentorías generalizadas.**	Groves, K. S. (2007)		Integrating leadership development and succession planning best practices.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

11	Planes de sucesión	**2. Identificar y codificar el talento de liderazgo** ¿Cuáles son las principales prácticas de desarrollo de liderazgo y planificación de la sucesión en su organización?	Groves, K. S. (2007)	Integrating leadership development and succession planning best practices.
12	Planes de sucesión	**3. Mejorar la visibilidad de altos potenciales**	Groves, K. S. (2007)	Integrating leadership development and succession planning best practices.
13	Planes de sucesión	**4. Asignar actividades de desarrollo orientadas a la acción**	Groves, K. S. (2007)	Integrating leadership development and succession planning best practices.
14	Planes de sucesión	**5. Desarrollo de liderazgo a través de la enseñanza** ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para integrar efectivamente el desarrollo del liderazgo y las prácticas de planificación de la sucesión?	Groves, K. S. (2007)	Integrating leadership development and succession planning best practices.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

15	Gestión del talento	**5. Desarrollo de liderazgo a través de la enseñanza** ¿Cómo se utiliza el personal directivo para ofrecer un proceso integrado de gestión del talento?	Groves, K. S. (2007)	Integrating leadership development and succession planning best practices.
16	Planes de sucesión	**6. Reforzar una cultura organizacional de desarrollo de liderazgo**	Groves, K. S. (2007)	Integrating leadership development and succession planning best practices.
17	Planes de sucesión Mixto	**1. Establecer un programa de tutoría.**	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
18	Planes de sucesión	**2. Construir una wiki**	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

				solutions – Part 1
19	Planes de sucesión	**3. Ser un modelo a seguir**	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
20	Planes de sucesión	**4. Saber a qué te enfrentas**	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
21	Planes de sucesión	**5. Desarrollar una estrategia de transferencia de conocimiento** H2. Los empleados que se acercan a la jubilación tienden a compartir / transferir sus conocimientos a los empleados más jóvenes / junior.	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
22	Planes de sucesión	**6. Mentor de los trabajadores más jóvenes**	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan,	Transferring corporate

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

				S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
23	Planes de sucesión		**7. Retener a los trabajadores mayores de alguna manera**	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
24	Planes de sucesión	[Motivación (yo)]	H1 Los jubilados previos están menos motivados en el trabajo que sus contrapartes junior.	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1
25	Planes de sucesión	[Motivación (yo)]	H3 La comunicación interna efectiva impacta positivamente en la satisfacción laboral y aumenta la motivación.	Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. y Wolff, D. (2012)	Transferring corporate knowledge via succession planning:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

				analysis and solutions – Part 1
26	Planes de sucesión	**Buen liderazgo**	Barnett, R. y Davis, S. (2008)	Creating Greater Success in Succession Planning
27	Planes de sucesión	**Prácticas de sucesión sólidas**	Barnett, R. y Davis, S. (2008)	Creating Greater Success in Succession Planning
28	Planes de sucesión	**Planes de sucesión, que muestre el proceso en general**	Barnett, R. y Davis, S. (2008)	Creating Greater Success in Succession Planning
29	Planes de sucesión	**Revisar e identificar el talento**	Barnett, R. y Davis, S. (2008)	Creating Greater Success in Succession Planning
30	Planes de sucesión	**Retroalimentación y desarrollo**	Barnett, R. y Davis, S. (2008)	Creating Greater Success in Succession Planning
31	Planes de sucesión	**Mediciones**	Barnett, R. y Davis, S. (2008)	Creating Greater Success in

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

	Succession Planning.

Fuente: Elaboración propia con base a la literatura

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice C. Dimensiones identificadas para Gestión del talento humano

No.	Variable	Tipo de investigación	Propongo esta categoría.	Categorías del autor	Autor	Citados por:	Artículo
1	Gestión del talento		[Medición de la adquisición del conocimiento]	Indicadores clave para medir el valor del nuevo conocimiento son: mayor eficiencia, menores costos y más retorno sobre la inversión (ROI)	Nonaka, I. (2007).		La empresa creadora de conocimiento
2	Gestión del talento		[Medición de la productividad]	Cifras duras que miden la participación de mercado, la productividad o el ROI	Nonaka, I. (2007).		La empresa creadora de conocimiento
3	Gestión del talento		[Posicionamiento en el mercado]	Otras empresas le atribuyen valores cualitativos con respecto a la razón de ser de la organización.	Nonaka, I. (2007).		La empresa creadora de conocimiento
4	Gestión del talento		[Retención de empleados]	Propuesta 1: La gestión del talento tiene una relación positiva significativa con la retención de empleados.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)		Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

5	Gestión del talento	[justicia distributiva o reconocimiento para retener al empleado]	Proposición 2: la justicia distributiva media la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados. Justicia distributiva juicio penal justicia informativa justicia interpersonal.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework
6	Gestión del talento	[justicia procesal o reconocimiento para retener al empleado]	Proposición 3: La justicia procesal media la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework
7	Gestión del talento	[justicia informativa o reconocimiento para retener al empleado]	Propuesta 4: La justicia informativa media la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

8	Gestión del talento	[justicia interpersonal o reconocimiento para retener al empleado]	Propuesta 5: La justicia interpersonal media la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework
9	Gestión del talento	[Percepción de que se reconoce el talento, retiene al empleado]	Propuesta 6: La congruencia de la percepción del talento media la relación entre la gestión del talento y la retención de los empleados. justicia organizacional Justicia distributiva juicio penal justicia informativa justicia interpersonal.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework
10	Gestión del talento	[Si se observa justicia, la gestión del talento es positiva]	La gestión del talento tiene una relación positiva significativa conforme observa que se da la justicia en la institución educativa.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

11	Gestión del talento		[Si se da la justicia, la retención de empleados es positiva]	La retención de empleados tiene una relación positiva significativa conforme observa que se da la justicia en la institución educativa.	Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2019)	Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework
12	Gestión del talento	Cualitativo		**1. Gestión del rendimiento del desempeño.**	Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. A (2019)	A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment A case study in six Australian universities
13	Gestión del talento			**2. Entrenamiento de talentos**	Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. A (2019)	A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

				environment A case study in six Australian universities
14	Gestión del talento	**3. Desarrollo de liderazgo.**	Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. A (2019)	A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment A case study in six Australian universities
15	Gestión del talento	**4. Adquisición de talentos.**	Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. A (2019)	A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment. A case study in six

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

				Australian universities
16	Gestión del talento	¿Cómo se desarrolla al personal talentoso en su organización?	Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. A (2019)	A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment. A case study in six Australian universities
17	Gestión del talento	Cómo se gestiona el rendimiento del desempeño	Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. A (2019)	A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment. A case study in six Australian universities

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

18	Gestión del talento	[Identificación del talento humano]	¿Cómo se identifica al personal talentoso, para que en el futuro se desempeñe en una alta jerarquía dentro de la organización?

Fuente: Elaboración propia con base a la literatura.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice D. Guía de entrevista semi estructurada: Profesor Investigador

Sección 1: Datos generales

Gracias por colaborar en la presente entrevista para sustentar la tesis:
"Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano".

Cédula de datos para el Profesor Investigador

Identificador de la entrevista:	_____			
Fecha:	_____			
Género:	M _____	F _____		
Edad:	_____ años			
Antigüedad en la institución:	_____ años			
Tipo de contratación	Base	Confianza	Contrato	Otro
Especialidad de adscripción				
Nombre del posgrado en el que labora				

Sección 2: Permisos

Fundamento legal

Se anexa a la presente entrevista el "consentimiento informado" que precisa y ampara las acciones enunciadas en el Código Institucional de ética para la investigación, el cual fue publicado en la Gaceta Juchimán en el Año VIII. No.97, por medio del Suplemento 15, de fecha 16 de diciembre de 2019.

Sección 3: Preguntas

GUÍA DE ENTREVISTA.

No.	Clave	Categorías
1.-		¿Considera usted que la Universidad cuenta con un Plan de Sucesión?
2.-		¿Por qué?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

3.-	¿Considera importante que la Universidad tenga un Plan de sucesión?
4.-	¿Cómo tendría que ser dicho Plan de sucesión?
5.-	¿Desde cuándo se tendrían que formar esos cuadros de relevo generacional?
6.-	¿Cómo tendría que ser?
7.-	En caso de que en la Universidad si existiera la propuesta de un plan de sucesión ¿Qué área o instancia sería la responsable de hacerlo?
8.-	¿Por qué?
9.-	Uno de los elementos de los planes de sucesión son los planes de carrera, donde se le capacita al personal a través de cursos, entre otras estrategias. De acuerdo a lo anterior, ¿qué prácticas existen en la Universidad?
10.-	Con respecto a la detección del talento humano ¿desde qué nivel considera que debe hacerse?
11.-	Usted ha tenido alumnos destacados a los cuales ha ido formando desde que practica la docencia ¿Qué ha pasado con esos chicos?
12.-	¿Los ha retenido la Universidad?

Sección 4: Agradecimiento.

Agradezco su valiosa participación en la investigación: "Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano", lo cual permitirá alcanzar los objetivos planteados en la tesis doctoral.

MAEE. Rosa Eva López Hernández,
Responsable de la investigación,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
División de Ciencias Económico-Administrativas,
Estudiante del Doctorado en Administración Educativa,
Matrícula: 182B42003.
Correo electrónico: rosaevalh@hotmail.com,
Celular y WhatsApp 99 31 34 05 70

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice E. Guía de entrevista semi estructurada: Puestos Clave

Sección 1: Datos generales

Gracias por colaborar en la presente entrevista para sustentar la tesis:
"Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano".

Cédula de datos para los Puestos Clave

Identificador de la entrevista: _____

Fecha: _____

Género: M _____ F _____

Edad: _____ años

Antigüedad en la institución: _____ años

Tipo de contratación	Base	Confianza	Contrato	Otro

Sección 2: Permisos

Fundamento legal

Se anexa a la presente entrevista el "consentimiento informado" que precisa y ampara las acciones enunciadas en el Código Institucional de ética para la investigación, el cual fue publicado en la Gaceta Juchimán en el Año VIII. No.97, por medio del Suplemento 15, de fecha 16 de diciembre de 2019.

Sección 3: Preguntas

GUÍA DE ENTREVISTA.

No.	Clave	Categorías
1.-		¿Considera usted que la Universidad cuenta con un Plan de Sucesión?
2.-		¿Por qué?
3.-		¿Considera importante que la Universidad tenga un Plan de sucesión?
4.-		¿Cómo tendría que ser dicho Plan de sucesión?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

5.-	¿Desde cuándo se tendrían que formar esos cuadros de relevo generacional?
6.-	¿Cómo tendría que ser?
7.-	En caso de que en la Universidad si existiera la propuesta de un plan de sucesión ¿Qué área o instancia sería la responsable de hacerlo?
8.-	¿Por qué?
9.-	Uno de los elementos de los planes de sucesión son los planes de carrera, donde se le capacita al personal a través de cursos, entre otras estrategias. De acuerdo a lo anterior, ¿qué prácticas existen en la Universidad?
10.-	Con respecto a la detección del talento humano ¿desde qué nivel debe de hacerse?
11.-	Sabemos que los apoyos para los programas de posgrados están direccionados para profesores de tiempo completo y deja fuera a los profesores de hora/semana/mes ¿Qué me dice al respecto?
12.-	¿Existe alguna mecánica para desarrollarlos?
13.-	Si detectara un profesor de medio tiempo valioso ¿cómo lo retendría la Universidad?

Sección 4: Agradecimiento.

Agradezco su valiosa participación en la investigación: "Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano", lo cual permitirá alcanzar los objetivos planteados en la tesis doctoral.

MAEE. Rosa Eva López Hernández,
Responsable de la investigación,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
División de Ciencias Económico-Administrativas,
Estudiante del Doctorado en Administración Educativa,
Matrícula: 182B42003.
Correo electrónico: rosaevalh@hotmail.com,
Celular y WhatsApp 99 31 34 05 70

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice F. Guía de entrevista semi estructurada: Abogado

Sección 1: Datos generales

Gracias por colaborar en la presente entrevista para sustentar la tesis:
"Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano".

Cédula de datos para Abogado

Identificador de la entrevista: _____

Fecha: _____

Género: M _____ F _____

Edad: _____ años

Antigüedad en la institución: _____ años

Tipo de contratación	Base	Confianza	Contrato	Otro

Sección 2: Permisos

Fundamento legal

Se anexa a la presente entrevista el "consentimiento informado" que precisa y ampara las acciones enunciadas en el Código Institucional de ética para la investigación, el cual fue publicado en la Gaceta Juchimán en el Año VIII. No.97, por medio del Suplemento 15, de fecha 16 de diciembre de 2019.

Sección 3: Preguntas

GUÍA DE ENTREVISTA.

No.	Clave	Categorías
1.-		¿Considera usted que la Universidad cuenta con un Plan de Sucesión?
2.-		¿Considera importante que la Universidad tenga un Plan de sucesión?
3.-		¿Cómo tendría que ser dicho Plan de sucesión?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

4.-	En caso de que en la Universidad si existiera la propuesta de un plan de sucesión ¿Qué área o instancia sería la responsable de hacerlo?
5.-	Uno de los elementos de los planes de sucesión son los planes de carrera, donde se le capacita al personal a través de cursos, entre otras estrategias. De acuerdo a lo anterior, ¿qué prácticas existen en la Universidad?
6.-	Si la Universidad hubiese un PS por normatividad ¿es posible ejecutarlo?

Sección 4: Agradecimiento.

Agradezco su valiosa participación en la investigación: “Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano”, lo cual permitirá alcanzar los objetivos planteados en la tesis doctoral.

MAEE. Rosa Eva López Hernández,
Responsable de la investigación,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
División de Ciencias Económico-Administrativas,
Estudiante del Doctorado en Administración Educativa,
Matrícula: 182B42003.
Correo electrónico: rosaevalh@hotmail.com,
Celular y WhatsApp 99 31 34 05 70

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice G. Guía de entrevista semi estructurada: Coordinación Académica

Sección 1: Datos generales

Gracias por colaborar en la presente entrevista para sustentar la tesis:
"Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano".

Cédula de datos				
Identificador de la entrevista:				
Fecha:				
Género:	M	F		
Edad:	años			
Antigüedad en la institución:	años			
Tipo de contratación	Base	Confianza	Contrato	Otro
Especialidad de adscripción				
Nombre del posgrado en el que labora				

Sección 2: Permisos

Fundamento legal

Se anexa a la presente entrevista el "consentimiento informado" que precisa y ampara las acciones enunciadas en el Código Institucional de ética para la investigación, el cual fue publicado en la Gaceta Juchimán en el Año VIII. No.97, por medio del Suplemento 15, de fecha 16 de diciembre de 2019.

Sección 3: Preguntas

GUÍA DE ENTREVISTA.

No.	Clave	Categorías
1.-		¿Considera usted que la Universidad cuenta con un Plan de Sucesión?
2.-		¿Por qué?
3.-		¿Considera importante que la Universidad tenga un Plan de sucesión?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

4.-	¿Cómo tendría que ser dicho Plan de sucesión?
5.-	¿Desde cuándo se tendrían que formar esos cuadros de relevo generacional?
6.-	¿Cómo tendría que ser?
7.-	En caso de que en la Universidad si existiera la propuesta de un plan de sucesión ¿Qué área o instancia sería la responsable de hacerlo?
8.-	¿Por qué?
9.-	Uno de los elementos de los planes de sucesión son los planes de carrera, donde se le capacita al personal a través de cursos, entre otras estrategias. De acuerdo a lo anterior, ¿qué prácticas existen en la Universidad?
10.-	Si detectara un profesor de medio tiempo valioso ¿cómo lo apoyaría para lograr su desarrollo de carrera?
11.-	Con respecto a la detección del talento humano ¿desde qué nivel debe de hacerse?
12.-	Usted ha tenido alumnos destacados a los cuales ha ido formando ¿Qué ha pasado con esos chicos?
13.-	¿Los ha retenido la Universidad?

Sección 4: Agradecimiento.

Agradezco su valiosa participación en la investigación: "Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano", lo cual permitirá alcanzar los objetivos planteados en la tesis doctoral.

MAEE. Rosa Eva López Hernández,
Responsable de la investigación,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
División de Ciencias Económico-Administrativo,
Estudiante del Doctorado en Administración Educativa,
Matrícula: 182B42003.
Correo electrónico: rosaevalh@hotmail.com,
Celular y WhatsApp 99 31 34 05 70

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice H. Oficio, Solicitud de cita y anexos

No.: PS/32/2020

Villahermosa, Tabasco 18 de noviembre de 2020.

Asunto: Solicitud de cita.

Nombre del Profesor Investigador o Puesto Clave,
Cargo que desempeña,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
Ciudad.

Derivado de su amplia experiencia profesional, así como de la importancia del cargo que actualmente desempeña me permito solicitar un espacio en su agenda para realizarle una entrevista, ya que "al perderse a la persona clave, implica perderse el conocimiento y la experiencia acumulada con el paso de los años" (Deloitte, 2010).

La información de campo servirá para darle sustento a la tesis de investigación doctoral: "Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores, en una Universidad del sureste mexicano", dirigida por la Dra. Silvia Patricia Aquino Zúñiga. Los resultados serán tratados con confidencialidad y mostrados de manera consolidada como parte de una universidad mexicana.

Se anexa el oficio No. D/881/2019 signado por el Dr. Luis Manuel Hernández Govea cuya carta de presentación detalla los datos del doctorado que estudio en la DACEA y que se encuentra registrado en el programa PNPC.

Atentamente,

MAEE. Rosa Eva López Hernández,
Responsable de la investigación,
Matrícula: 182B42003,
Celular y whatsApp: 99 31 34 05 70
Correo: rosaevalh@hotmail.com

Anexo: (a) Copia de la credencial de estudiante.
(b) Guía de entrevista semiestructurada.
(c) Carta de consentimiento informado (derivado del Código institucional de ética para la investigación).
C.c.p.: Expediente de la investigación

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Anexos del Oficio de solicitud, para la cita.

Carta de presentación, firmada por el Presidente del Comité Académico del DAE.

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO JUÁREZ 1879-2019

DIRECCIÓN

Oficio No. D/881/2019
Villahermosa, Tabasco a 27 de noviembre de 2019
Asunto: **CARTA DE PRESENTACIÓN**

A QUIEN CORRESPONDA

PRESENTE

Por este medio me es grato saludarle y aprovecho la oportunidad para presentar a sus apreciables órdenes a la **Mtra. Rosa Eva López Hernández** con matrícula **182B42003**, estudiante de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, del Doctorado en Administración Educativa, Programa Educativo que se encuentra adscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (N° Registro 004400). La alumna se encuentra desarrollando el proyecto de tesis titulado *"Significado de los planes de sucesión, como factor de gestión del talento humano universitario"*, por lo que solicitamos su valioso apoyo para realizar la aplicación del instrumento de investigación, con el fin de obtener información sobre la unidad de análisis.

El Instrumento consta de una entrevista con un tiempo aproximado de entre 20 a 30 minutos de duración.

En respuesta favorable a la petición, quedo a sus órdenes. Reciba un respetuoso saludo.

ATENTAMENTE

DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA
DIRECTOR
Presidente del Comité Académico del DAE

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

Elaboró
Francisco Javier Castillo Chan

c.c.p. Dra. Norma Aguilar Morales. - Coordinadora Académica del DAE
Mtra. Martha Libny Xicoténcatl Valencia. -Jefe de Estudios de Posgrado de la DACEA
Archivo

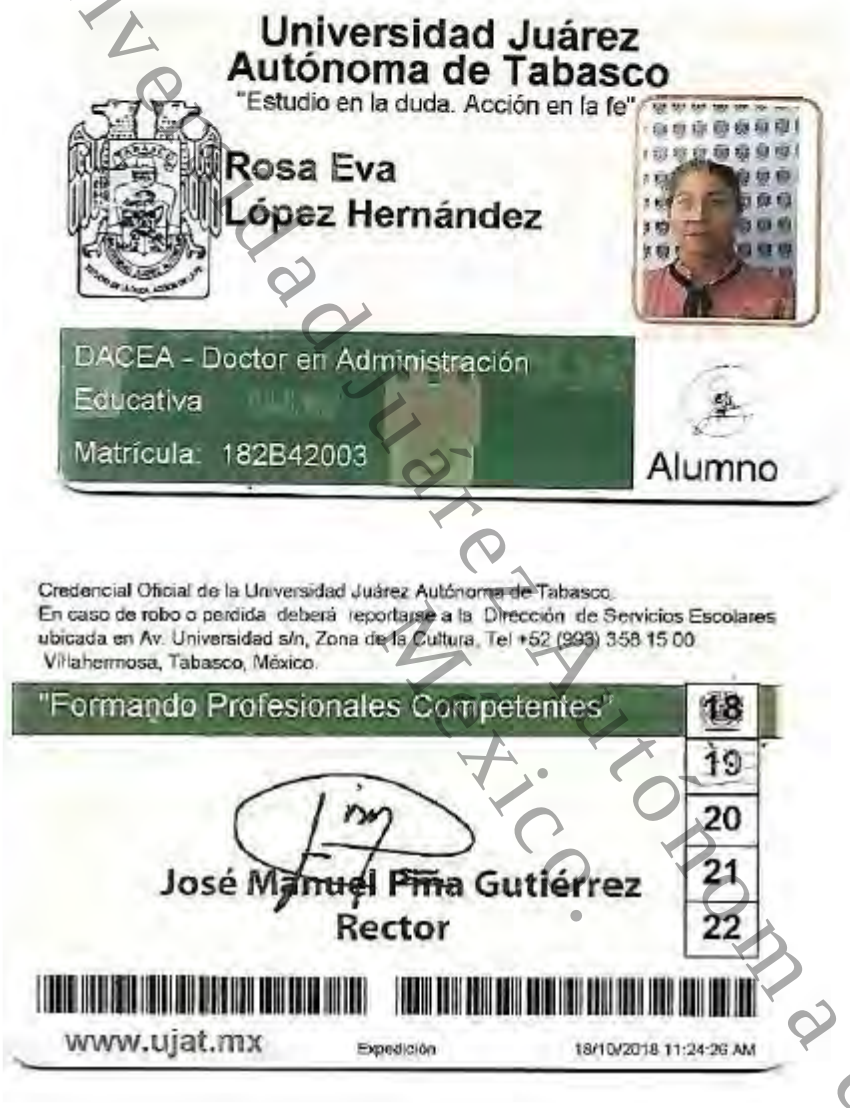
Miembro CUMEX desde 2008
Consorcio de Universidades Mexicanas

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6203 E-mail: pnpcdacea@gmail.com

www.ujat.mx

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

(a). Copia de la credencial de estudiante



(b) Guía de entrevista semiestructurada. Apéndice: D, E, F, G (dependiendo del cargo del destinatario).

(c) Carta de consentimiento informado (derivado del Código institucional de ética para la investigación).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice I. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:	**"Modelo de Planes de Sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores, en una Universidad del Sureste Mexicano".**
Responsable:	MAEE. Rosa Eva López Hernández.
Sede del estudio:	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Doctorado en Administración Educativa. Teléfono: 99 31 34 05 70.

Estimado Interlocutor,

Se ha considerado que usted participe en el proyecto de investigación anteriormente descrito, por el conocimiento técnico especializado que aplica en el desempeño de sus funciones y por la amplia experiencia que ha adquirido al ocupar este puesto de trabajo clave, que forma parte de la prestigiosa Universidad del Sureste mexicano.

Para ello se le solicita que antes de que usted decida colaborar en este estudio por favor lea cuidadosamente el presente consentimiento y sienta la confianza de despejar las dudas que tenga, para asegurarse de que los procedimientos del estudio no le afectarán actualmente ni en el futuro, incluyendo cualquier riesgo y/o beneficio.

Antes de tomar la decisión de contestar, puede llevar consigo una copia del presente consentimiento para analizar si participa en el presente estudio o, determina que no le es posible.

Propósito del estudio

Identificar información que se utilice como insumo para los procesos que conforman el modelo de planes de sucesión, cuya finalidad es potenciar el talento humano como estrategia para la formación de cuadros y el relevo generacional de profesores investigadores, en una universidad pública del sureste mexicano.

Participantes del estudio

- Profesores investigadores.
- Coordinadores académicos.
- Recursos Humanos.
- Puestos claves.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Procedimientos

La investigación se ejecuta en una etapa. Se realiza bajo el enfoque cualitativo con el diseño de Estudio de caso y para ello, se efectuarán entrevistas semi estructuradas.

Riesgos

El riesgo del presente estudio es mínimo ya que no compromete la salud mental ni física de los participantes, sin embargo, existe el riesgo de que los protocolos de resguardo de la información puedan ser violentados por piratas informáticos o que se sustraiga indebidamente las entrevistas o bases de datos y los utilice con fines distintos.

Para minimizar estas inseguridades, se ha diseñado un protocolo de resguardo y blindaje de la información a través de identificadores consecutivos o de un “alias”.

Beneficios

Debe quedar claro que el participante no recibirá ningún beneficio económico por colaborar en este estudio.

Su participación es una contribución para las ciencias de la educación y de la administración porque con la contribución solidaria de los actores como usted, será posible comprender los elementos que intervienen en dicho modelo.

Fundamento legal

El presente consentimiento informado precisa y ampara las acciones enunciadas en el Código Institucional de ética para la investigación, el cual fue publicado en la Gaceta Juchimán en el Año VIII. No.97, por medio del Suplemento 15, de fecha 16 de diciembre de 2019 y publicado en la liga: http://www.archivos.ujat.mx/abogado_gral/legislacion_univ2012/CODIEI-CIEI-UJAT-NOV2019.pdf

Villahermosa, Tabasco: fecha_____

Yo

_____

Confirmo que he leído y analizado la información anterior y que mis preguntas han sido respondidas en su totalidad de manera satisfactoria. Asimismo, me han informado de que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos.

No obstante, convengo participar en esta investigación y otorgo mi consentimiento.

Firma del participante_____

Firma del responsable de la investigación _____

Manifiesto que la entrevista es totalmente confidencial y anónima.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice J. Oficio, Solicitud de anuencia para la transcripción de la entrevista

No.: PS/33/2020

Asunto: Envío transcripción de la entrevista.

Villahermosa, Tabasco 30 de noviembre de 2020.

Nombre del Profesor Investigador o Puesto Clave,
Cargo que desempeña,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
Ciudad.

Para su validación, hago llegar a usted la transcripción de la entrevista que se realizó en la etapa de campo. Cabe mencionar que los significados del discurso servirán para darle sustento a la tesis de investigación doctoral: "Modelo de planes de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores, en una Universidad del sureste mexicano", dirigida por la Dra. Silvia Patricia Aquino Zúñiga.

Como la investigación es cualitativa, se realiza este proceso para cumplir con la "validez de contenido" indicada por la literatura, específicamente por la de Saldaña (2016), y la metodología de Creswell y Miller (2000) con el procedimiento de la lente de los participantes del estudio: verificación de miembros.

Los resultados serán tratados con confidencialidad y mostrados de manera consolidada como parte de una universidad mexicana.

Atentamente,

MAEE. Rosa Eva López Hernández,
Responsable de la investigación,
Matrícula: 182B42003,
Celular y whatsApp: 99 31 34 05 70
Correo: rosaevalh@hotmail.com

Anexo: Reproducción de la entrevista.
C.c.p.: Expediente de la investigación

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Apéndice K. Oficio, Solicitud de validación del modelo por juicio de expertos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Ciencias Económico Administrativas
Doctorado en Administración Educativa

Oficio de petición para validar los modelos

PS/**11**/2021

Villahermosa, Tabasco, 2 de julio de 2021.

Estimado [**Nombre del Juez Experto],**

Con base en su experiencia en el área de administración y trayectoria académica dentro la universidad, ha sido usted seleccionada para participar como juez experto. Por tal distinción es que solicito su valiosa colaboración para validar la propuesta teórica-metodológica del modelo **Plan de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores**, para la **Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.**

El objetivo es validar el modelo en su dimensión: (a) teórica, (b) componentes y (c) proceso de implementación; de allí que su opinión como experto en la disciplina y el área de conocimiento es fundamental para validar este modelo. Por ello le agradezco su apoyo, así como sus sugerencias.

Cordialmente,

Responsable de la investigación,
MAEE. Rosa Eva López Hernández.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Juicio de expertos para valorar el diseño hacia un modelo de plan de sucesión.

Ficha de identificación del experto

Nombre(s) y apellidos del investigador:	
Formación académica:	
Institución de adscripción:	
Cargo que desempeña:	
Antigüedad en el cargo:	
Área de experiencia profesional:	
Años de experiencia profesional:	
Fecha de valoración:	

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Contexto de la investigación

El plan de sucesión gestiona la transferencia de conocimiento del personal especializado próximo a retirarse, hacia el talento que tiene posibilidades de cubrir dicha vacante, de esta manera se busca cerrar la brecha de aprendizaje para que el impacto sea menor y no afecte a la institución creadora del conocimiento, ni su posicionamiento en el mercado.

Por esa razón se elabora esta propuesta teórico metodológica del modelo: **Plan de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores, para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**, el cual se basa en la problemática que la UJAT (2020) reportó en el 4to. Informe del rector con respecto a la planta laboral académica: 32.49% rebasa los 50 años o más y 12% cuenta con una antigüedad de más de 31 años, si ellos decidieran retirarse, se perdería el cúmulo de conocimientos científicos y técnicos especializados que han adquirido durante su etapa laboral.

El objetivo del modelo es proponer un plan de sucesión para identificar y potenciar el talento humano que permita la formación de cuadros, y el relevo generacional de la UJAT.

Los elementos a evaluar son los siguientes:

(a) Dimensión teórica.

El modelo se sustenta en las siguientes teorías:

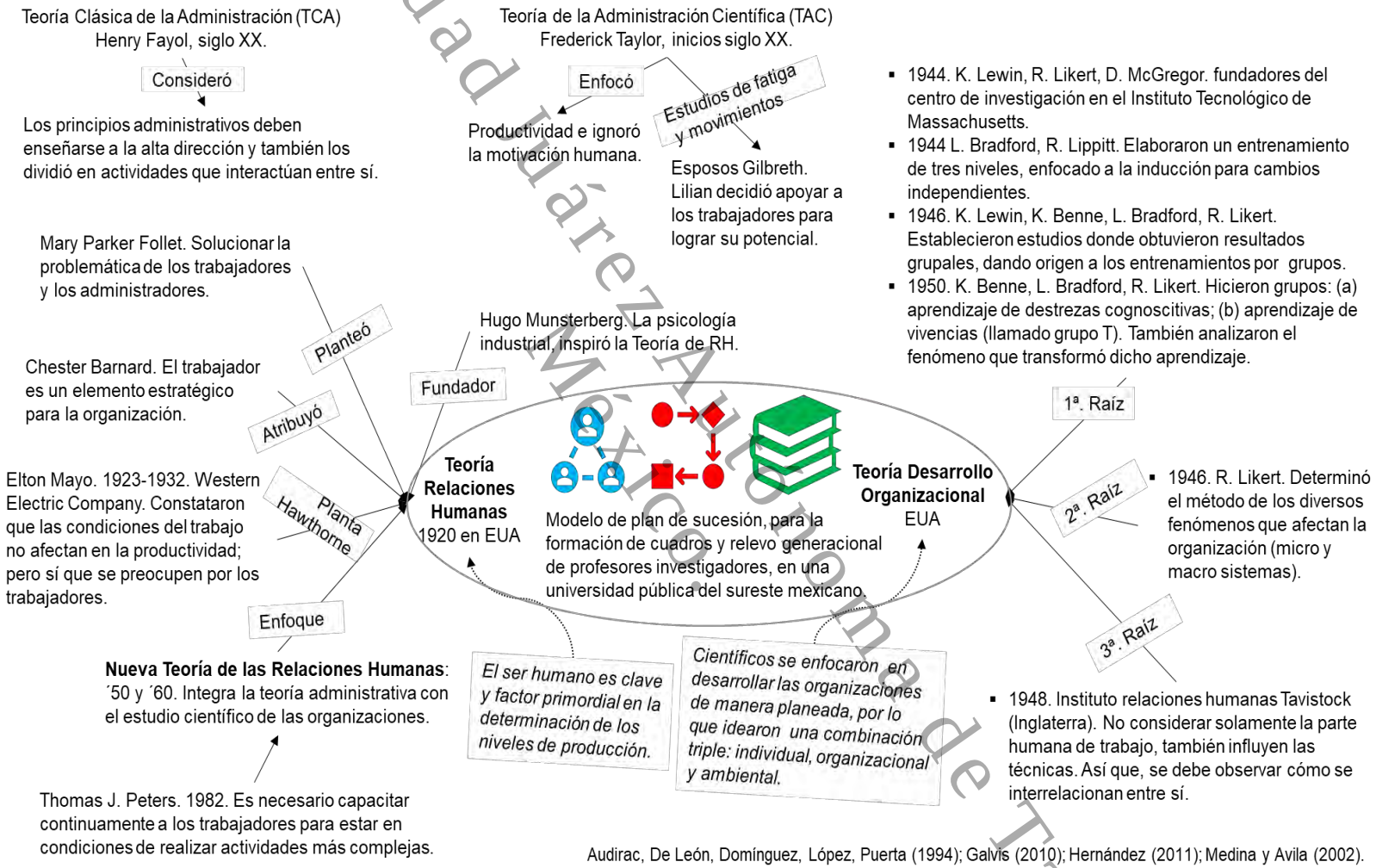
1. Relaciones Humanas, ya que está enfocada al estudio del comportamiento de los talentos humanos y de cómo influyen en la producción de la institución.
2. Nueva teoría de las relaciones humanas, donde se mezcla la teoría administrativa con los estudios científicos de las organizaciones y reconoce las mejoras que los empleados aportan en la productividad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

3. Desarrollo Organizacional, busca el crecimiento de manera planeada considerando entre dichas estrategias al talento, la organización (clima laboral) y el ambiente externo como podrían ser políticas educativas internacionales, indicaciones nacionales, organizaciones no gubernamentales, entre otras.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

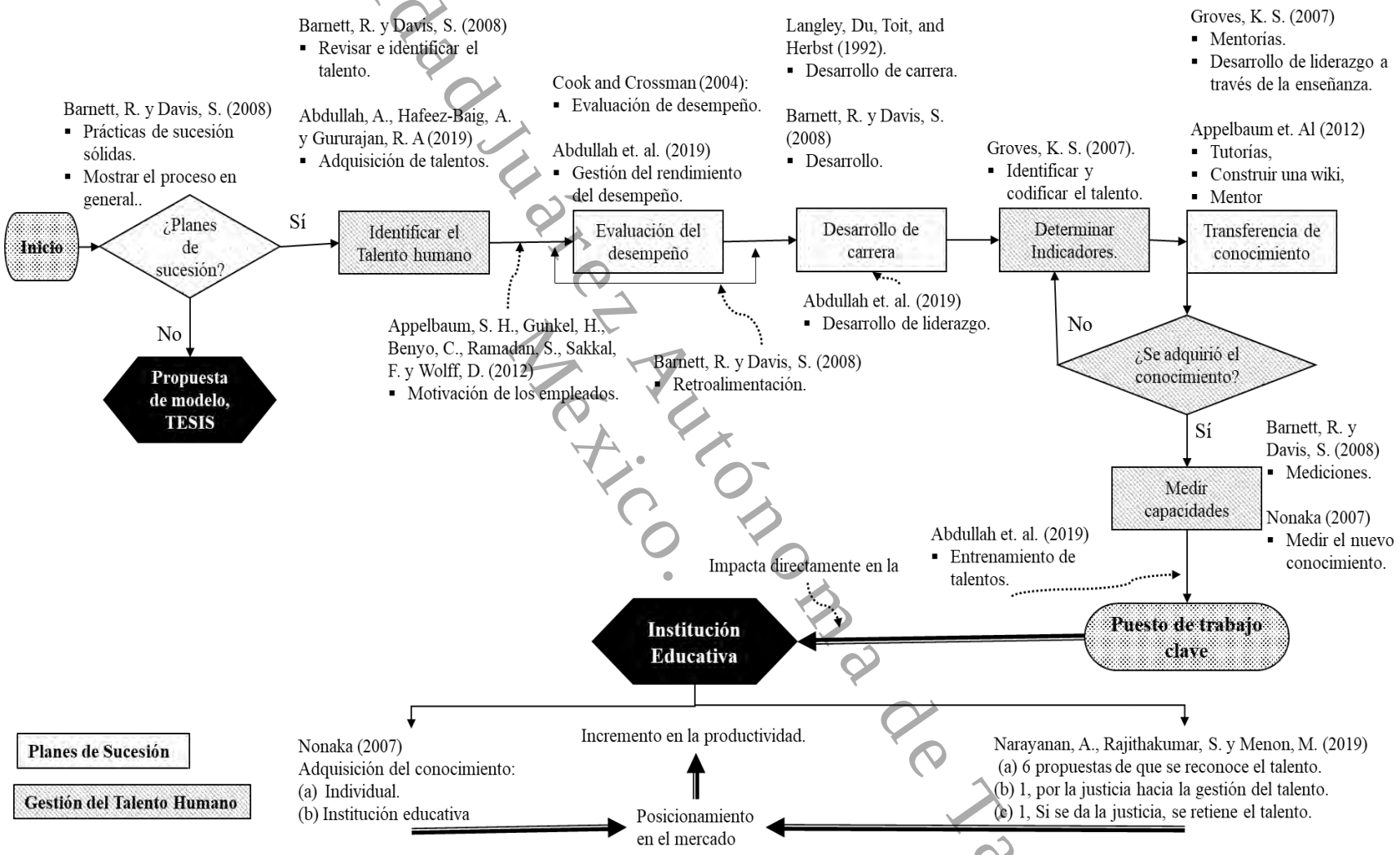
Teorías que sustentan el modelo.



Audirac, De León, Domínguez, López, Puerta (1994); Galvis (2010); Hernández (2011); Medina y Avila (2002).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Representación Teórica del Modelo



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Indicadores para la validación del modelo.

Instrucciones: Por favor evalúe con una “X” la casilla que considere adecuada; donde la escala:

1 = No cumple; 2 = Bajo nivel; 3 = Moderado nivel y 4 = Alto nivel.

Propuesta del Modelo. **(a) Fundamentos teóricos.** Evalúa que sea práctico y utilitario, en un contexto determinado.		**Relevancia**. Comprueba que la pregunta es esencial o importante.				**Pertinencia**. Establece si es oportuna, apropiada y conveniente, con la categoría.				**Observaciones / comentarios.**
Categoría.	Pregunta a valorar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	
Relaciones Humanas	¿Esta teoría sustenta correctamente al modelo?									
	¿La teoría es acorde a la propuesta del modelo?									
Nueva teoría de las relaciones humanas.	¿Esta teoría sustenta correctamente al modelo?									
	¿La teoría es acorde a la propuesta del modelo?									

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Desarrollo Organizacional	¿Esta teoría sustenta correctamente al modelo?									
	¿La teoría es acorde a la propuesta del modelo?									
	¿El modelo está bien representado gráficamente?									

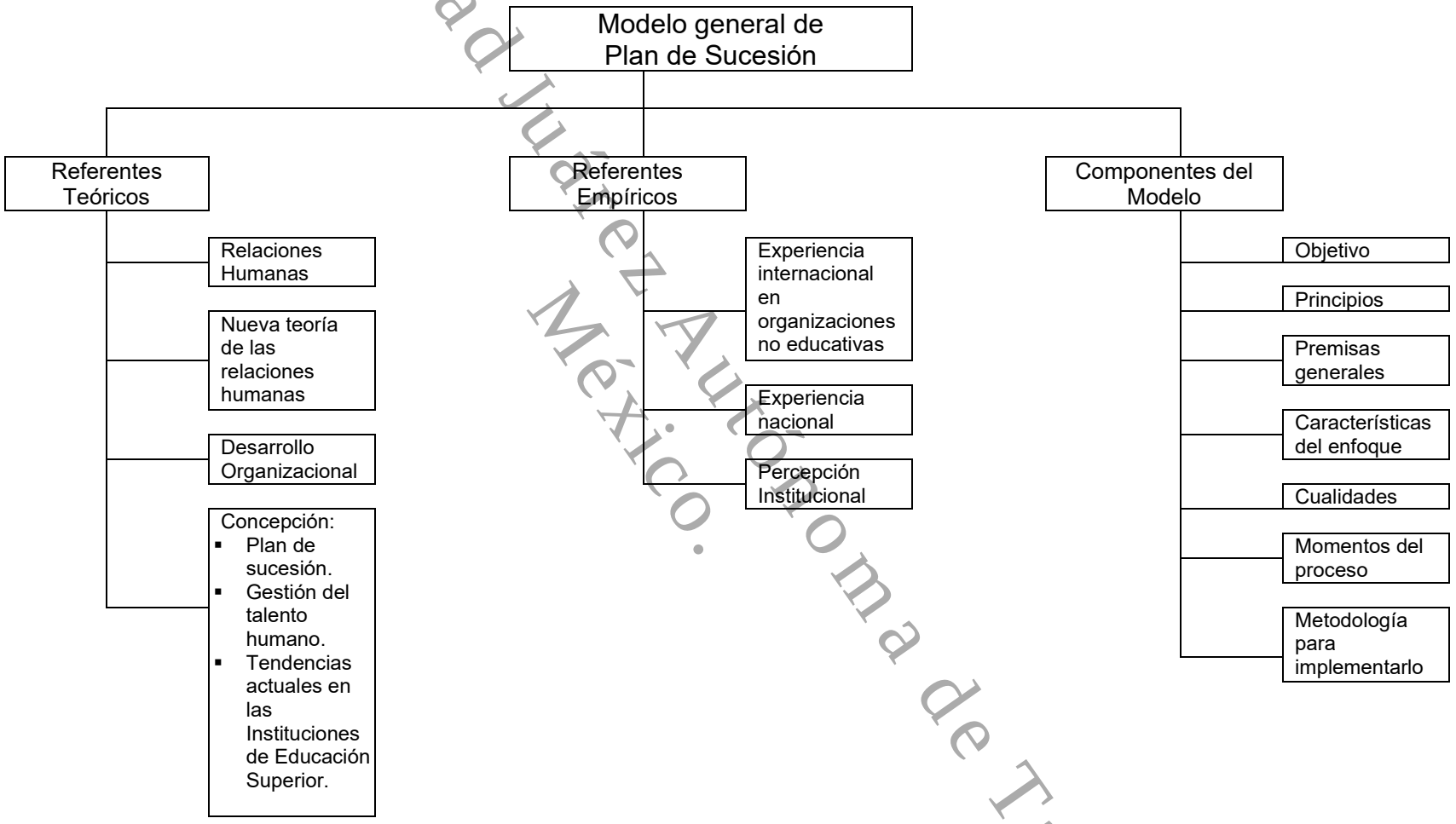
¿Hay algún componente que es parte de alguna categoría y no fue considerado? Sí [ ] No [ ]

En caso afirmativo ¿Cuál no fue reflejado?

Recomendaciones finales:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

(b) Componentes del modelo



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

El modelo metodológico muestra de manera general cómo se integra el modelo del plan de sucesión.

En la primera parte se plasman los referentes teóricos y las concepciones base del tema.

La segunda refleja el contexto empírico en la cual está inmersa la universidad, los cuales fueron identificados en la literatura y en el discurso del sujeto.

La tercera parte es el componente del modelo, que busca integrar y consolidarse por medio de los siguientes elementos:

1. **Objetivo**. Identificar el talento humano idóneo al puesto de trabajo que se oferta, para llevar a cabo el relevo generacional en la UJAT; con ello se busca consolidar al talento para que impacte en la posición que actualmente ocupa la institución educativa.
2. **Principios**. Que los procesos sean transparentes; el modelo sirva para trabajar con justicia y que se conduzca el talento con honestidad. Con ello se busca la aplicación mediante la ética del comité gestor que lo administre, para que los profesores investigadores y los aspirantes a ocupar los puestos clave se efectúen bajo las normas de confidencialidad, así como de las buenas costumbres morales del comportamiento humano.
3. **Premisas generales**. Que los profesores investigadores y los administrativos claves (sin importar el tipo de contratación) conozcan el modelo de plan de sucesión, asimismo lo utilicen como una guía para que identifiquen los procesos necesarios para minimizar la brecha del conocimiento entre lo que se requiere y lo alcanzado actualmente, para que con justicia y claridad puedan participar en las convocatorias.

   3.1 Que el comité gestor del talento humano sociabilice cómo se encuentra integrado el plan de sucesión; que facilite y apoye en la transparencia de la gestión eficaz de este procedimiento cuando se planifica el desarrollo profesional del talento identificado (acorde a las necesidades

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

del puesto a ocupar); asimismo le permita evaluar a través de los indicadores, de manera objetiva y clara los movimientos derivados de los movimientos jerárquicos universitarios.

3.2 Que el modelo se modifique y adapte a las exigencias del entorno como el Plan de Desarrollo Institucional, así como de las metas estratégicas derivadas de las instituciones educativas nacionales e internacionales.

4. **Características del enfoque**.

4.1 Es holístico, porque considera a los siguientes actores: los profesores investigadores, así como a los puestos clave como la parte individual; el comité gestor del capital humano como la parte administrativa de la Institución Educativa a nivel Superior [IES]; y al ambiente externo de la universidad como son las políticas educativas nacionales e internacionales, que afectan la parte estratégica y determinan el actuar de la institución.

4.2 También es sistémico, lo que ocurre en cada esfera mencionada (individual, organizacional y ambiente externo) termina afectando la interacción con los sistemas aledaños.

5. **Cualidades**.

5.1 Es flexible porque los procesos son susceptibles de ser removidos o incrementados, de acuerdo a las necesidades que se originan de la estrategia institucional que busca responder al contexto nacional o internacional.

5.2 También es dinámico por las actividades entrelazadas que realiza el talento humano, con la intención de fortalecer los propósitos y objetivos de la universidad.

6. **Momentos del proceso**. Para llevar a cabo el funcionamiento del modelo se propone efectuar el proceso en tres momentos independientes:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

6.1 Cada dos años por las evaluaciones que realiza la universidad al personal académico.

6.2 Cada cohorte que se genera por la jubilación en masa del talento humano.

6.3 Cada cohorte que se detecte por la pérdida del talento humano que les impida regresar a la universidad.

7. **Metodología para implementarlo.** Para cumplir con esta finalidad se consideran las fases **de planeación, ejecución y evaluación**.

7.1 Con respecto a la **fase de planificación** se ha de considerar:

7.1.1 Someter el modelo a un protocolo sucesorio para que sea investido jurídicamente por algunos actores como la autoridad universitaria, así como algunos representantes por parte de los profesores investigadores y puestos clave.

7.1.2 Designar a los responsables de gestionar el modelo de plan de sucesión (un comité por cada División Académica) que podría estar integrado, de acuerdo a la percepción institucional, por una representación que integre mínimamente a: Planeación (por ser quien conoce las estrategias de la universidad), Recursos Humanos (porque cuenta con los datos de contratación del talento), la Secretaría Académica, Secretaría de investigación (por la División que le compete), porque reconoce los indicadores que se requieren en la IES, Posgrados y Coordinador de programas.

7.1.3 Establecer los lineamientos, políticas y rúbricas que han de regir la operación del programa de sucesión.

7.1.4 Determinar los indicadores, formatos, producciones científicas a entregar y lista de cotejo que el Comité gestor del talento humano generará por cada aspirante al puesto clave.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

7.2 La **fase de ejecución.** Inicia con dos elementos primordiales que son el diagnóstico de necesidades y los requerimientos para seleccionar al posible sucesor.

7.2.1 El diagnóstico de necesidades lo genera el área que cuenta con la vacante del puesto clave a través de un formato exprofeso, en el cual se anota el nombre de la vacante, las necesidades de la institución y las cláusulas o numerales de la legislación universitaria que le apliquen a dicho puesto (de esta manera se identifican las actividades y las funciones a cubrir). Si es para realizar el relevo generacional de un profesor investigador considerar el artículo cuatro de la Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (para que coadyuve con la finalidad de la universidad: docencia, investigación; difusión); así como el Estatuto del Personal Académico (artículos: dos, cuatro, seis, 16, 34 y 40, con relación a las actividades y generación de productos científicos).

7.2.2 Con respecto a los requerimientos podrían considerarse: formación académica de doctorado, experiencia en docencia, haber laborado en investigación, también en proyectos con financiamiento externo, que tenga publicaciones en revistas indexadas, mínimo inglés, y los que se encuentran plasmados en el perfil de puestos.

7.2.3 Bajo este tenor, el comité gestor del talento humano solicitará al departamento que le compete: el perfil del puesto que se oferta; la plantilla del personal que contenga los datos personales y laborales de los docentes: hora/semana/mes, medio tiempo y tiempo completo; así como los CVU´s (para identificar su producción científica) e indagar con el área el compromiso que muestra el talento al participar en las actividades de apoyo en la

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

universidad. Con dichos datos, revisar los lineamientos institucionales y la cultura organizacional para que la elección se haga conforme a la normatividad y a la justicia.

7.2.4 Para identificar al talento humano que aspire a ocupar una plaza de profesor investigador, podrá hacerse por medio de dos procesos: la primera, ser electo con base al proceso anteriormente descrito o el segundo, que se haga la propuesta directa por la academia, profesores investigadores, núcleo académico básico, entre otros actores inmersos en la universidad, porque el talento cumple con los requisitos (ya sea que se haya formado a través de la universidad, o lo haya hecho de manera personal) y de acuerdo a su desempeño durante sus estudios desde pregrado.

7.2.5 Una vez que se han identificados diversos posibles aspirantes, el comité gestor del talento humano realizará entrevistas individuales en donde se les explicará en qué consiste el plan de sucesión, las fases, el compromiso que se requiere por parte de ellos y cuestionarles si podrían estar interesados para continuar con el proceso.

7.2.6 Cuando el Comité emita su veredicto continuar con la evaluación, y de acuerdo a los resultados -la diferencia del conocimiento que posee, contra los que ha de dominar (y que son propios del puesto de trabajo)-, elaborar el plan de desarrollo de carrera orientado al decremento de la brecha de aprendizaje. Al mismo tiempo, determinar los indicadores que en el futuro mostrarán los avances del plan de sucesión.

7.2.7 Para programar cómo se realizará la transferencia del conocimiento, dependerá del tema de formación, así como del tipo de inteligencia emocional de mayor apego al talento. Es

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

importante evaluar iterativamente para asegurarse de los avances, y poder continuar con los entrenamientos de las actividades inherentes a las funciones del puesto clave.

7.3 La última fase es **la evaluación** general del modelo. Se propone que la primera vez se evalúe a los seis meses para determinar si el modelo cumple con el objetivo para el que fue diseñado o si necesita ser modificado. Posteriormente, que se realicen evaluaciones cada año de funciones para determinar cuál es el impacto que se ha logrado en la gestión eficaz del talento humano.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Indicadores para la validación del modelo.

Instrucciones: Por favor evalúe con una “X” la casilla que considere adecuado; donde la escala 1 = No cumple; 2 = Bajo nivel; 3 = Moderado nivel y 4 = Alto nivel.

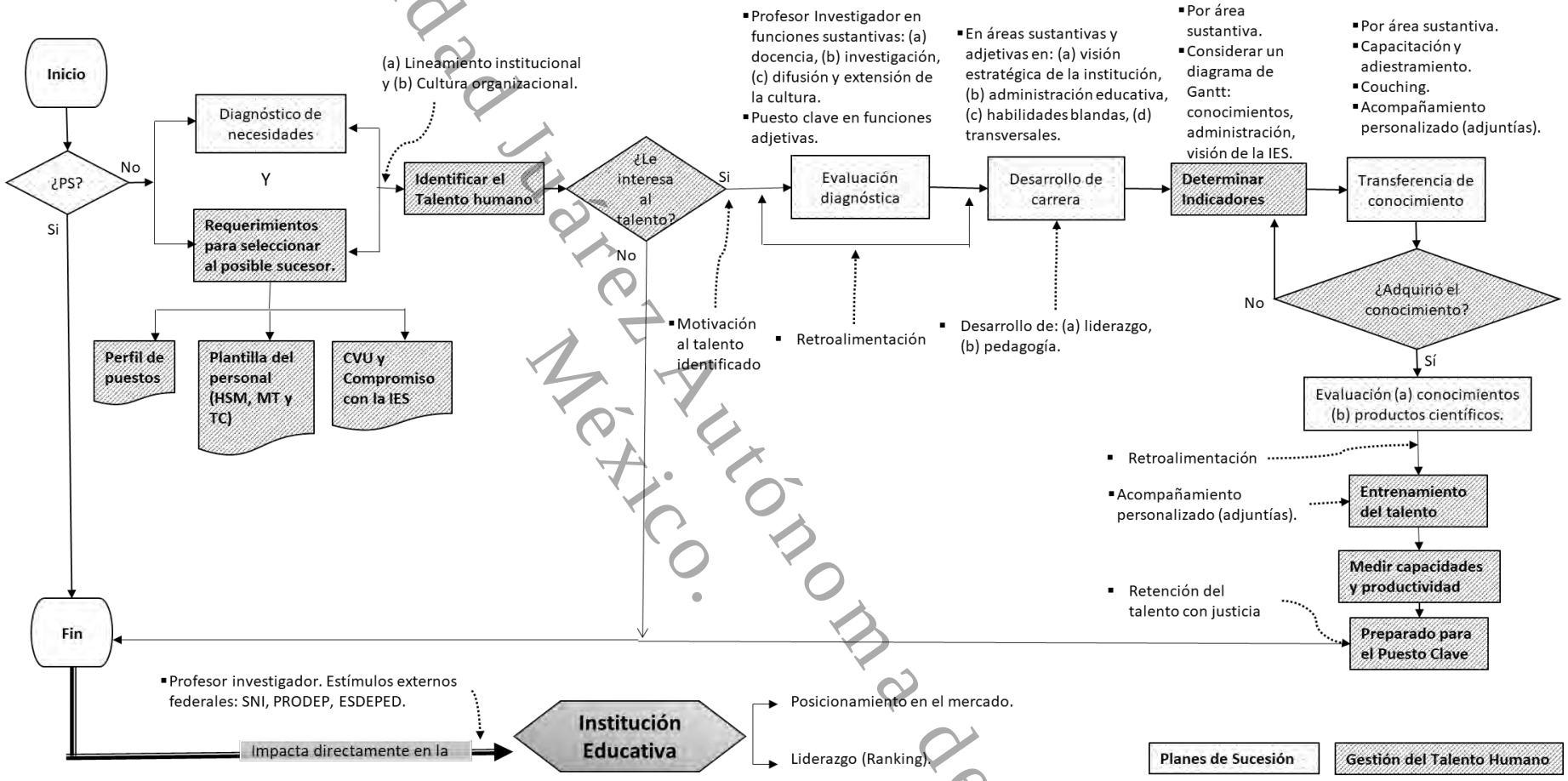
Propuesta del Modelo. **(b) Componentes.** Evalúa que sea práctico y utilitario, en el ámbito determinado.		**Relevancia**. Comprueba que la pregunta es esencial o importante.				**Pertinencia**. Establece si es oportuna, apropiada y conveniente, con la categoría.				**Observaciones / comentarios.**
Categoría.	Pregunta a valorar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	
Principios.	¿Refleja la ética y los principios de la moral que se han de considerar al ejecutar el modelo de plan de sucesión?									
Momentos del proceso.	¿Son correctos los tiempos?									
Metodología para implementarlo.	¿Están reflejadas todas las etapas?									

¿Hay algún componente que es parte de alguna categoría y no fue considerado? Sí [ ] No [ ]
En caso afirmativo ¿Cuál no fue reflejado?

Recomendaciones finales:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

c) Implementación del Modelo práctico.



Nota. HSM (hora/semana/mes). MT (medio tiempo). TC (tiempo completo). IES (Institución de Educación Superior). SNI (Sistema Nacional de Investigadores). PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente). ESDEPED (Programa de Evaluación y Estímulos al Desempeño del Personal Docente).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Indicadores para la validación del modelo.

Instrucciones: Por favor evalúe con una “X” la casilla que considere adecuado; donde la escala:

1 = No cumple; 2 = Bajo nivel; 3 = Moderado nivel y 4 = Alto nivel.

Propuesta del Modelo. **(c) Implementación.** Determina la posibilidad de poner en marcha el modelo propuesto.		**Relevancia**. Comprueba que la pregunta es esencial o importante.				**Pertinencia**. Establece si es oportuna, apropiada y conveniente, con la categoría.				**Observaciones / comentarios.**
Categoría.	Pregunta a valorar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	
Plan de sucesión	¿El modelo refleja ampliamente las unidades de análisis del tema de sucesión?									
	¿Están gráficamente bien representadas?									
Gestión del talento humano.	Las unidades de análisis de talento humano ¿están reflejados correctamente?									
	La implementación del modelo que toma en cuenta la gestión del talento humano ¿es pertinente?									
	¿La propuesta del relevo generacional se considera importante									

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

	hacerlo de manera sistematizada y basada en este modelo?									
Institución educativa.	La propuesta del modelo ¿se considera relevante para la UJAT?									
	La propuesta del modelo ¿puede ser aplicada en otra universidad pública?									

¿Hay algún componente que es parte de alguna categoría y no fue considerado? Sí [ ] No [ ]

En caso afirmativo ¿Cuál no fue reflejado?

Recomendaciones finales:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.